

論 文

## 科学的管理法と 人事管理学派における労使関係

倉 田 致 知

**要約** HRM 研究は組合や団体交渉を軽視しているとの批判がある。その前身の人事管理論に対しても、同様の批判が投げかけられている。人事管理のその著作や実務で先駆的に関わった何名かは、組合に代わるものを探求し、従業員が組合に加盟しないことは、良い労使関係が築かれている証であると考えていた。Kaufman (1993) は、これらの人物を人事管理学派と呼び、人事管理学派の労使関係に対する認識や取組を明らかにしている。本稿は、Kaufman (1993) の説を用いつつ、たとえ人間とは何かに対する考えは Taylor とは異なっているとしても、人事管理学派は Taylor のように、組合や団体交渉に代わる制度や実践に関心を有していたことを明らかにしている。

**キーワード**：科学的管理法、人事管理論、人事管理学派、労使関係、パーソナリティ、AFL (American Federation of Labor)、団体交渉、従業員代表制、IRC (Industrial Relations Counselors)

### 目 次

はじめに
第1節 Taylor の科学的管理法と労使関係
第2節 Tead & Metcalf の人事管理論
第3節 Hicks の考える労使関係とその試み
おわりに

## はじめに

HRM (Human Resources Management) 研究は労働組合を軽視しているとの批判がある。例えば、1980年代初頭のハーバード・ビジネススクールの研究者による HRM 研究に対して、岡田 (2008) は、「近年のアメリカにおける労働組合の組織率低下という現実を独善的・肯定的に捉え、協調的な労使関係を構築するうえで主たる役割を果たす労働組合の存在を軽視している感さえ否めない<sup>1)</sup>」と述べている。

ハーバード・グループの HRM 研究は、戦略が先にありきで、HRM の諸制度や実践はそれに従属するとの一方向的な視点で説明しており、環境や戦略が変わればそれに適合する HRM の諸制度や実践の組み合わせも変わる、変えなければならないとの見解を有している。従業員も、組合もその変更に協力して対応すべきであるとの考えである。これらの考えは、財務やファイナンスのみに傾注していたアメリカ企業の経営陣が、ならびに戦略策定および実行に無関与だった人事部門がこれまで重視していなかったこととして強調されている。戦略の達成には HRM が大きく関わっており、経営業績に与える影響は大きいことが唱えられてはいるものの、戦略へ従属する、または戦略の変更に受動的な<sup>2)</sup> 成員や組合が望ましいと捉えられている。

ところで、Kaufman (1993) に従うと、組合不要あるいは組合に代わるものの必要性といった考えは、HRM の前身である人事管理 (Personnel Management) 論および企業での人事の活動に専念した人物において既に見られたと指摘されている。Kaufman は、この著書や実務家を人事管理学派と呼び、

1) 岡田 (2008), 265ページ。

2) ハーバード・ビジネススクールの HRM 研究について詳しくは、倉田 (1999a), (1999b), (2002), 岡田 (2008), 山口 (1992), 島, 編 (2000) を参照のこと。

20世紀に入り、急速に展開したと説明されている。同時期に展開されていた制度経済学派の労使関係論（Institutional Labor Economics School）とは異なる見解を有していたとし、Kaufmanは両学派の進展を明らかにしている。Kaufmanに従うと、低い組合参加率を反映してHRM研究は組合や団体交渉を軽視したというよりも、もとより前身の人事管理学派がそれが望ましいとして捉えており、人事管理学派の何名かはその実現を目指して積極的且つ広範囲にわたって活動していたことが強調されている。人事管理学派の先駆者として、Tead & Metcalf（1920）やHicks（1941）といった人物が挙げられている。そして、Taylorを人事管理学派に属すとしているわけではないが、人事管理学派の成立の背景には、Taylorの科学的管理法があったことが指摘されている。

本稿は、HRMの生成と展開についての筆者の研究の一環であり、Tead & MetcalfやHicksが、労使関係や労働組合をどのように捉えていたか、およびなぜそのように考えたかを明らかにしている。人事管理学派はTaylorの科学的管理法と関わっていると指摘されているがゆえに、まずは第1節で、Taylorの科学的管理法における労使関係について述べ、続いて第2節では、アメリカで初めての人事管理のテキストであるTead & Metcalfのそれに、第3節では、Hicksの試みに焦点を当てている。Kaufmanが述べるところの人事管理学派の実務家においては、組合に代わるものが必要であると捉えられており、組合や団体交渉に固執していない。HRMと人事管理論の間には相違が無いとする批判においては、労使関係に対する見解においても変わりがないと捉えられているのだが、人事管理論は、Kaufmanの述べるところの人事管理学派であるとする、確かに相違が不明瞭になる。人事管理に関わる多くの実務家が、組合に代わる実践や制度を探索していたと述べ結びにしている。

## 第1節 Taylorの科学的管理法と労使関係

### 1-1 怠業と経験則

人事管理論は科学的管理法の限界を幾分でも克服しようとしており、人事管理論とは何かを説明しようとする際には、科学的管理法は欠かせないので、また、Kaufmanの述べるところの人事管理学派もF. W. Taylorの科学的管理法と関わっていると指摘されているがゆえに、最初に、Taylorの科学的管理法を明らかにする。<sup>3)</sup>

Kaufman (1993)によると、Henry GanttやHarrington Emersonも科学的管理法の普及に貢献したが、科学的管理法の重要な主導者はTaylorであったとされる。<sup>4)</sup>この科学的管理法は20世紀に入る直前に生まれた。Taylorの注目点は工場管理にあり、当時の工場は、とりわけ出来高払制度が採択されていた場所では、一方的な賃率切り下げが行われていた。この点をTaylorは次のように述べている。「通常の出来高払制度が、製造家に利をもたらしとの論理は、極めて簡単である。すなわち、自身に与えられた職務の明確な賃率がある各労働者は、一層精出して働くか、あるいは作業方法の改善を行うのかのどちらかで、より速くその仕事を行い得る方法を工夫する。かくしてその労働者はより多く稼ぐことになる。その仕事がより迅速な速度で何回もくり返されてくると、製造家は自分もその取得の分け前にあずかるべきだと考える。そしてそれゆえ、その製造家は、労働者がたとえ一生懸命働いたとしても、ことによると、もとの日給時代にとっての給料よりもわずかに多く取れる金額へとその仕事

3) 副田(1977)は、科学的管理法と人事管理の関係について次のように説明する。「科学的管理論は活きた人間労働の行きすぎた機械的合理化のゆえに世の非難をまねいたが、とくに当時の労働組合によって「滑稽に仕組まれた苦行制度」としてはげしく非難攻撃された。人事管理論は一部この非難にこたえながら、人間労働の他の側面を取りあげて労働能率の向上をはかろうとするものであった(9ページ)」とされる。

4) Kaufman (1993), p. 22.

の賃率を切り下げ<sup>5)</sup>てしまう」と。

このような賃率切り下げは、労働者側に怠業を引き起こすに至ったとされ、次のように述べる。「どんな愚か者でも、より精出して働いた報酬が2度も3度も“出来高の賃金切り下げ”を受けることになれば、彼はこのやり方に憤慨し、将来において対抗策を求める。このようにして、全般的に平和的な闘争ではあるが、それでも労働者と管理者との間に戦いがはじまる。管理者は労働者の出来高を増加させようとあらゆる手段で努力する。労働者は、特定の賃金を超えて稼ぐことは決してしないとして、自身の仕事の速度を判断する。労働者はもしこの額を超えるのならば、早かれ遅かれ、必ず単位賃率が切り下げ<sup>6)</sup>られるであろうことを知っているからである」と。

懸命に働いているように職長には見せかけて、実際にはゆっくり作業するという行動が労働者側において引き起こされることが指摘されている。この行動は、Taylorにおいては、他の人々との関係によって引き起こされたより複雑な思慮および判断によって生じる組織的怠業と位置づけられ、自然的怠業、つまり楽をする人間の自然な本能および性向から生まれる自然的怠業と区分されている。ゆえに、Taylorは、自然的怠業も含めてこの双方の怠業を根絶することを提起する。怠業の根絶は、「国内且つ国外の市場が非常に拡大するほど生産費を下げ、そして我々は、対等な条件であるとき以上に競合者と競争することができるであろう。不景気、失業、貧困の根本原因の一つを取り除くであろう。そしてそれゆえ、それは、これらの結果を緩和するために現在用いられているいかなる処方箋よりもこれらの不幸に対して、より永久的なおよびより

5) Taylor, "A Piece Rate System," 1895, pp. 643-644, in Thompson, ed. (1922). [上野, 訳編 (1969), 11ページ。]

6) Taylor, "A Piece Rate System," 1895, p. 644, in Thompson, ed. (1922). [上野, 訳編 (1969), 12ページ。]

7) "Shop Management," 1903, p. 30, in Taylor (1964). (同訳書, 62ページ。)

行きわたる効果を与えるであろう。それは、高賃金を保証し、そしてより短時間労働を、ならびにより良い労働状況および家庭状況を可能にするであろう<sup>8)</sup>」と強調している。

出来高給制を管理側が恣意的で都合の良い運用をしていることが怠業の一原因であることを含み、怠業の原因を Taylor は次のように指摘している。第一に、ほとんどの労働者層が、この業界において各労働者または各機械の生産量を増やせば、最終的に多数の労働者が失業に追い込まれると昔から誤解している。第二に、一般に使われている間違った管理により、各労働者が怠惰や非能率的作業をしなければ、労働者の利益を守ることができなくなっている、と。このように原因を捉え、そして Taylor は、非能率的で大雑把な方法がすべての業界でいまだに行われているために、実際には労働者の努力の大部分を無駄にしていると強張る<sup>9)</sup>。尚、後述するが、労働組合（とりわけ、イギリスにおける労働組合）の方針も怠惰を助長したと指摘されている。

これまでの職長や工場長の態度や考えに対して Taylor は明らかに批判をしているが、内部請負制や徒弟制度に対しても同様に批判的である。従来、職に従事している労働者は、技能を、本を読んで覚えるのでもなく、職長や工場長から教えられたわけでもなかった。ただ近くにいる労働者のやっている最良の方法をまねるだけであった。Taylor はこの点について次のように述べる。「一標準として一般に受容された一方法だけを持つ代わりに、作業の各要素を遂行する50から100の様々な方法が日常の利用においては存在する。これらの方法は、ほとんどの状況において、労働者から労働者へと口伝えにされたものか、または、無意識のうちに個人的観察を通して見習い覚えたものかである。した

8) "The Principles of Scientific Management," 1911, p. 15, in Taylor (1964). (同訳書, 231ページ。)

9) "The Principles of Scientific Management," 1911, pp. 15~16, in Taylor (1964). (同訳書, 232ページ。)

がって、少し考えると、様々な方法があるというのは、避けられないケースであるに違いないのは明らかであろう。実践では、仕事の仕方はいまだかつて成文化されたこともなく、系統的に分析記述されたこともない。間違いなく、各世代、各時代の器用と経験が、次へと良い方法を伝えていくというものであった。こういう目分量またはいい伝えの知識の一塊がすなわち各職人の主なる財産または所有物であるといつてよい<sup>10)</sup>と。たとえ熟練労働者にとっては自身の知識や技能は財産であったとしても、Taylor には非科学的であり、能率的ではないと捉えられた。

## 1-2 科学的管理法

「管理の主題は、一人一人の従業員の最大の繁栄と並んで、使用者の最大の繁栄を確保することにある<sup>11)</sup>」と Taylor は強調する。ただし、上記の状況のままでは双方の繁栄は確保されないとし、Taylor は、従来に代わって下記の4つの管理原則を採択すべきであると説明している。

- 1) 大きな日々の課業：各労働者は、その地位の上下を問わず、計画として与えられる明確に定められた課業を毎日果たしなければならない。この課業は少しでもあいまいであったり、また不定であってはならず、周到かつ完全に定義されなければならない。そして、この課業は一流の労働者によってのみ達成しうるほど難しくなければならない。
- 2) 標準的諸条件：各労働者の課業は、完全な一労働日を必要とするものでなければならない。同時に労働者は、その課業を確実に達成し得るように標準化された諸条件と諸器具が与えられなければならない。

10) "The Principles of Scientific Management," 1911, pp. 31~32, in Taylor (1964). (同訳書, 246ページ。)

11) "The Principles of Scientific Management," 1911, p. 9, in Taylor (1964). (同訳書, 227ページ。)

3) 成功に対する高賃金：労働者が課業を達成した場合には、確実に大きな収入を得なければならない。

4) 失敗の場合の損失：労働者は、失敗した場合には早晩、確実にそのための損失を負わなければならない。<sup>12)</sup>

労働者には上記の1)から4)を適用し、管理者に対しては次の責務が提示されている。Ⅰ. 管理者は、労働者の作業の各要素について科学を発展させ、古い伝習的方法や目分量のやり方と置き換えること、Ⅱ. 従来は労働者が自分で仕事を選び、自分で可能な限り学んでいたが、管理者は、労働者を科学的に選択し、ついで訓練し、教育し、啓発させること、Ⅲ. 科学的な基準に適合し仕事が行なわれるよう労使協働すること、Ⅳ. 従来は、管理を含む仕事の大部分を労働者に依存していたが、労使間での仕事と責任の均等な分業 (an almost equal division of the work)<sup>13)</sup>を行い、管理者は管理を引き受けること、である。

上記の原則を実施する手法としては、下記のようなものがある。つまり、動作・時間研究、職能別職長制度、工具と用具の標準化、工員の動作の標準化、計画室(計画部)の分離、管理法における例外原理、計算尺ならびにこれに準ずる時間節約の器具の使用、工員用指図書、作業割当と素晴らしい成績に対する大きな追加的報酬、差別的な出来高給与制の使用、製品と道具を分類するための記憶式分類制度、手順制度、現代的原価制度、などである。<sup>14)</sup>

これらの手法の全てをここで説明するつもりはないが、標準化および課業の設定過程において中核をなすのは動作・時間研究である。この動作・時間研究に関して、次のような一事例をあげている。「適当な型のショベルを持って作

12) "Shop Management," 1903, pp. 63-64, in Taylor (1964). (同訳書, 91-92ページ。)

13) "The Principles of Scientific Management," 1911, pp. 36-37, in Taylor (1964). (同訳書, 250ページ。)

14) "The Principles of Scientific Management," 1911, pp. 129-130, in Taylor (1964). (同訳書, 324-325ページ。)



業する場合、積み上げてある材料の中にショベルを押し込むときの速さ、そして適当な荷を乗せてショベルを引き出すときの速さを研究するためにストップ・ウォッチをもって数千回の測定をしてみた。これらの測定は、まず最初に、積み上げた材料の山の中腹にショベルを差し込むときについて行われた。次に、山のみもとに差し込むときを測定し、下が地面の場合、板の場合、最後に鉄板の場合を別々に調べてみた。また、ショベルを手もとにひきよせ、そして一定の高さから一定の水平距離だけ、材料を投げるときに必要なとされる時間について同様に精確な動作・時間研究が行われた。<sup>15)</sup> 距離と高さはいろいろに結び合わせてこの動作・時間研究は行われた」と。

つまり、Taylor によると、動作・時間研究は次のような過程を経るとされる。

- a) 調査しようとする仕事に、特に熟練した人を10人なり15人なりみつける。
  - b) これらの人々が調査しようとする仕事をするために用いている一連の基本的な動作または作業ならびに彼らの用いる道具を正確に研究する。
  - c) 各基本的運動をなすに要する時間をストップ・ウォッチで測定し、その中から仕事の各要素をするのに一番速い方法を選び出す。
  - d) 間違った動作、遅い動作および無駄な動作をすべてやめる。
  - e) 不要な動作をすべて除いてから、一番速い動作ならびに一番いい用具を集めて一系列に作り上げる。<sup>16)</sup>
- 以上の諸記録によって、特定製品や部品をつくる際にあるいは特定作業に、労働者の用いる適正な動作系列を選択することが比較的容易となる。また、これら諸動作の時間を合計し、かつ疲労や新たな職務についた場合の慣れるまでの時間といった適当な率の余裕時間を加えることによって、ほとんどどんな種類の作業に対しても、適正な時間を見出すことが容易となるとされる。適正な時間が分かれば、

15) "The Principles of Scientific Management," 1911, p. 67, in Taylor (1964). (同訳書, 274ページ。)

16) "The Principles of Scientific Management," 1911, pp. 117~118, in Taylor (1964). (同訳書, 316ページ。)

各人の一日の課業を算出でき、そして先に述べたように課業を達成した者に対しては高報酬を提供すると考えられている。<sup>17)</sup>

工具や用具の標準化や作業の標準化の手間を惜しんではならないと Taylor は強調している。この手間は莫大な利益をもたらすとして次のように述べている。「工場および事務所の至る所の工具、器具、および道具の全てのみならず、毎日繰り返される多数の小さな作業に用いられる方法にいたるまで、標準化の望ましさをいまさら論ずる必要はあるまい。…(中略)…私は、標準の採用によって、莫大な経費の節約を必ずなしえている<sup>18)</sup>」と。

上記の動作・時間研究を経て確定した課業は、労働者と管理者との協働によって遂行される。この点について Taylor は、次のように述べる。「各労働者の仕事は、管理側によって少なくとも一日前に前もって十分に計画され、そして各労働者はたいいていの場合、遂行すべき課業と仕事の遂行に使用される手段が詳細に記述された完全な仕様書を受け取る。このように前もって計画された仕事は遂行されるべき課業を構成しており、ほとんど全てのケースにおいて、課業は、前に述べたように労働者だけの役目ではなく、ほとんど全ての場合、労働者と管理者との協働の努力によって解決されるべきものである<sup>19)</sup>」と。

ただし、動作・時間研究や課業設定は、現場の労働者によって実施されるのではなく、また職長全員によって行われるわけでもない。これらは計画部に居る人々によって主導的に行われる。これは労働者の能力の限界から来ているとされる。Taylor は、現場の労働者の能力について次のように述べている。「機械的な技術のほとんど全てにおいて、各労働者の各動作の土台となる科学は極

17) "Shop Management," 1903, pp. 63-64, 152, 163, in Taylor (1964). (同訳書, 91-92, 164, 170ページ。)

18) "Shop Management," 1903, pp. 123-124, in Taylor (1964). (同訳書, 140ページ。)

19) "The Principles of Scientific Management," 1911, p. 39, in Taylor (1964). (同訳書, 252ページ。)

めて重大であって、その仕事を実際に行うことに最も適した労働者でも、教育の欠如や不十分なメンタル的な能力のため、労働者とともにまたはその上に立って働いている人の指導と助けとがなければ、完全には理解できないようになっている<sup>20)</sup> <sup>21)</sup>と。他国からアメリカへ多くの者が移住し、読み、書き、計算ができない人が現場に多かった時代の発言ではあるが、Taylorにおいてはそれらができる人物を計画部に集め、訓練することが想定されている。この計画部の仕事は、動作・時間研究のみならず原価計算や製図や購買などの責務も含んでおり、これら仕事は、肉体労働に専従する者とは異なる者によって遂行されるべきだと捉えられており、執行と計画の分離が提起されている。無論、現場労働者からの作業方法改善に関する提起は認めているようだが<sup>22)</sup>、執行と計画の分離があくまでも前提である。

また、現場の労働者のみならず計画部には属さない組長や職長も執行だけに専従し、「労働者はもちろん組長や職長も、できる限り計画に関する仕事や多少ともその性質が事務的であるような全ての仕事から完全に解放されなければならない。全ての考えられる頭脳的な仕事は現場から取り去り、職長や組長に

20) "The Principles of Scientific Management," 1911, p. 26, in Taylor(1964). (同訳書, 241ページ。)

21) 別の箇所においても労働者の能力の欠如を繰り返し強調している。「機械的な技術のほとんど全てにおいて、各労働者の動作の土台をなす科学は極めて重大で、その仕事を実際に行うことに最も適した労働者でも（教育の欠如や不十分なメンタル的な能力のため）この科学を理解することはできないものになっている ["The Principles of Scientific Management," 1911, p. 41, in Taylor (1964). (同訳書, 254ページ。)]」と。

22) 「科学的管理法は、仕事のもっと新しいそしてより良い仕方を案出したり、道具を改良したりするために、労働者に工夫力を用いさせるインセンティブを、旧式管理法ほど与えていないように見えるかもしれない。科学的管理法においては、労働者は、日々の仕事に適していると自身が思う道具や方法を利用することが許可されないことは真実である。しかしながら、方法についても、用具についても改良意見をだすことは奨励されるべきである。労働者が改良を申し出た際にはいつでも、その新方法を注意深く分析することが、そして必要ならば、新案と旧標準のメリット比較を正確に決定するための一連の実験を行うことが、管理側の方針となるべきである。その結果、もし新方法が旧方法に比べて著しく優れていたならば、これを新標準として全工場に採択されるべきである。その改良案を提出した労働者の功績は十分にこれを認め、そして労働者にはその工夫に対する報奨として現金で賞を与えられるべきである ["The Principles of Scientific Management," 1911, p. 128, in Taylor (1964) (同訳書, 323~324ページ)]」と。

はその性質が厳密に執行的な仕事を残して、計画部ないし設計部に集中されなければならない。職長や組長の責務は、計画室で計画され、指示された作業が現場で迅速に実行されることを監督すること<sup>23)</sup>でなければならない」と Taylor は説明する。

職長の仕事は、単一の主要な職能の遂行に限定されるべきであると考えられている。つまり軍隊式組織からならびに従来の包括的職長制度から職能別職長制度へと置き換えることが推奨されている。「管理の全分野を通じて軍隊式組織は廃止されるべきであり、“職能型”と呼ばれるものがそれに入れ替えられなければならない。“職能的管理”とは、工場長補佐以下のすべての人は、できるかぎり少数の職能を遂行するように管理労働を分割することにある。できることなら各人の管理労働は、単一の主要な職能の遂行に限定されるべきである<sup>24)</sup>」と Taylor は述べ、職能別職長制度へと置き換えることによって、各職能を完全に遂行できる職長を比較的短期間に養成することができ、そして先の1)～4)を職長にも適用できると述べている。<sup>25)</sup>

現場の労働者や職長以上に科学的管理法の成功に大きく関わっているのは、Taylor の説明に従うと、計画部の存在と活動ということになる。実際、Taylor は次のように述べている。「一工場どころか全ての工場は、管理者、工場長、または職長によってではなく、計画部によって管理されなければならない。全工場を運営するための日常的な業務は、この計画部の各種の職能的要素によって実施されるべきであり、したがって少なくとも理論的には、計画室以外の管理者、工場長および彼らの助手が全員同時に1ヶ月ほどいなくとも、工場は円滑に運営され得るのである<sup>26)</sup>」と。

23) "Shop Management," 1903, pp. 98~99, in Taylor (1964). (同訳書, 120~121ページ。)

24) "Shop Management," 1903, p. 99, in Taylor (1964). (同訳書, 121ページ。)

25) "Shop Management," 1903, pp. 104~105, in Taylor (1964). (同訳書, 125~126ページ。)

26) "Shop Management," 1903, p. 110, in Taylor (1964). (同訳書, 130ページ。)

上記の科学的管理法を通して、能率は向上し、雇用者も労働者も共に能率や利潤を上げることに関心を抱くようになり、高い利潤とそれによる高賃金が可能になると Taylor には考えられている。1890年にマニファクチュアリング・インベストメント会社（Manufacturing Investment Company）のジェネラル・マネージャーになった Taylor が、アップルトン工場で科学的管理法を試みた結果、次のような成果が得られたと指摘されている。「我々は、製造費をトン当たり75ドルないし85ドルから、35ドルまで引き下げた。…（中略）…（1892年初頭には）、1日当たり20トンから36トンへ、と生産高を増大させた。…（中略）…ときとして、46トンもの多くの仕事をおこなった。監督費用をも含めた労務費は、トン当たり30ドルないし40ドルから、ほぼ8ドルにまで引き下げられ、（1891年中頃には）1日当たり、たった10トンしか生産していなかったときよりも、75人から100人少ない労働者で30トンの生産を行うことができた。もちろん、労働者たちは10トンしか生産していなかったときに彼らが手にしたよりも高い1人当たりの賃金<sup>27)</sup>を手にした」と。ズク運び、ショベル作業、レンガ積み、自転車用球の検査作業、金属削り、といった事例を通して、上記のようなコストの低減や生産性の増大<sup>28)</sup>といった結果が示されている。

ただし、これらの結果はただ単に上記で説明してきた手法や組織を導入しさえすればもたらされるというわけではないとされる。本稿では、1895年の“A piece-Rate System, Being a Step Toward Partial Solution of the Labor Problem”, 1903年の“Shop Management”, 1911年の“The Principles of Scientific Management”の論文を参照にしている。加えて、ウォータートウン兵器廠での科学管理法導入拒否のストライキに関して設置された査問会での

27) Nelson(1980), p. 51. (同訳書, 78～79ページ。)

28) “The Principles of Scientific Management,” 1911, pp. 40～115, Taylor(1964). (同訳書, 254～313ページ。)

Taylor の答弁を収めた “Taylor’s Testimony Before the Special House Committee” を用いているが、この答弁および1911年の論文においては、それまでの内容とは幾分異なり、手法以上に大事なこととして、姿勢や態度も強調されている。つまり、1.経験則ではなく科学、2.不和ではなく調和、3.個人主義ではなく協働、4.生産の制限に代わって最大限の生産、5.各人の最大の能率と繁栄に向けて各人の発達、が重要であるとされる。科学的管理法の本質とされるこの1-5が実現されていなければ、科学的管理法ではないと捉えられている。<sup>29)</sup>

### 1-3 労働組合に対する見解

科学的管理法と組合の関係について Taylor は、科学的管理法が実施されると、ストライキは起こらないとし、且つ組合を辞める者もでてきていると指摘している。彼は次のように述べる。「科学的管理法の持つ著しい利益の1つは、ストライキの起こらないことである。私は、1883年以来国内の様々な地方で、各種の産業にまたがって、この種の管理法を実施することに時間の多くを費やしてきたが、私は一度もストライキによる反対を受けたことはなかった。…（中略）…私は、この制度を実施してから、今まで組合に属していた労働者の中で、組合をやめる者がたくさんでてきたことを何度も見ている。なぜなら、組合の規定よりも、この制度の実行のほうが良いことを享受することができる<sup>30)</sup>と彼らは理解したからである」と。

組合が必要であるとの主張は展開されておらず、Taylor の認識においては、

29) “The Principles of Scientific Management,” 1911, pp. 140–141, in Taylor (1964). (同訳書, 332–333ページ。) 森川 (2002) は、『要するに、後期におけるテイラーは、科学的管理法の特質を課業管理に代えて、科学的研究という一般的な特徴をもって表そうとしている。とくに議会での「証言」は、これまでの管理の目標として掲げてきた高賃金・低労務費政策という労使協力の物的基礎は放棄して、労使協調思想そのものが高唱されている (101ページ)』とこの変化を説明している。

30) “Shop Management,” 1903, p. 69, in Taylor (1964). (同訳書, 95ページ。)

組合は、生産制限し、労働の量を減らすことに専念していたと捉えられている。一日の仕事量を制限して組合員にその制限を越えることを禁じたイギリスの労働組合を引き合いに出し、それにより組合に加盟した労働者は、低賃金および怠惰になってしまったと主張する。Taylor は次のように述べる。「労働者が、とりわけ殊に組合の多くにおける労働者が、かかっている最も深刻な思い違いや虚偽は、一日になすべき仕事の量を制限することが、工員の利益になるというものである。…（中略）…結局、労働組合がその構成員に対してしている最も悪いことは、一日になすべき仕事の量を制限していることである。もし、彼らの使用者が競争的なビジネスの中にいたならば、労働者が出来高を制限しないところの競合業者が、遅かれ早かれ、制限している彼らから仕事を奪ってしまい、制限している彼らは仕事がなくなるであろう。そして、彼らが慣れてしまった少量の毎日の仕事は、その間にやがて彼らを墮落させてしまう。すなわち、毎年毎年全力で彼らの力と能力を使ったときにその人が成長するというその発展の代わりに、彼らは怠け者になり、彼ら自身をかばうことに彼らの時間の多くを費やし、他者と競争することができなくなってしまう。一日の仕事量を越えて労働することを組合員に禁じたことはイギリスの労働組合の犯した最大の誤りであった。イギリス全国は今日この誤りのために多かれ少なかれ苦しんでいる。このために労働者はもっと得ていたかもしれない額よりも低い賃金を受け取っている。世論が仕事において大いに働くことを奨励するようになったとしても、良い一日の仕事を遂行することに困難を見出すほど、多くケースにおいて、労働者は、この考え方の影響で仕事が非常に鈍<sup>31)</sup>くなってしまった」と。

また、科学的管理法が実施されているところでは、団体交渉もその存在意義が希薄になると指摘する。Taylor は次のように述べる。「科学的管理法でない

31) "Shop Management," 1903, pp. 188~189, in Taylor (1964). (同訳書, 197ページ。)

旧式管理法の下においては、一方には労働側のリーダーがおり、他方には管理者がいて、双方により取られる態度は、十中八九敵対の態度をとっている。そのことは、最大最良の結果をあげるために双方の間に存在すべき完全な協働の手段を妨げる態度の存在である。ゆえに、この態度が存在するときはいつでも、団体交渉が必要になってくる。もし、双方の間にこの敵対または半敵対の態度がなくなったときには、双方が管理される公正で正当な一連の基準に協力して到達することが双方の目的となる。またそのとき、この新たな協力のもと——反対の方向に分かれることなく同じ方向に協力して進むことによって——、双方にとって豊かな分け前になるこの余剰を双方は著しく増加することができることを双方は認識することになる。それゆえ、団体交渉が必要になるのではなく、つまらないものとなるであろう<sup>32)</sup>と。

公正と協力が確保されているのならば、団体交渉が絶対的に必要である理由はないとしている。Taylor の考えにおいては、科学的管理法が実施されるということは、何か問題があれば労働者はそのことについて管理者に告げることができるし、管理者はその問題を公正に受け止め、適切な処置を取ることを意味する。「私が強調したいことは、科学的管理法のもとでは労働者からのいかなる抗議に対しても受け取る注視の種類は、使用者の個人的な偏見ならびに個人的な解釈を受けるというものではない。それは、その抗議における事実の全てに関して直ちに注意深く科学的調査を行うというタイプの注目であり、そしてその結論の正当性について双方を満足させる結果が得られるまでこの調査は続けられることになる。この状況下では、団体交渉などはつまらない事柄となってくる<sup>33)</sup>」と Taylor は主張する。科学的管理法は、双方の間の敵対または半

32) "Taylor's Testimony Before the Special House Committee," 1912, p. 150, in Taylor (1964). (同訳書, 440~441ページ。)

33) "Taylor's Testimony Before the Special House Committee," 1912, p. 151, in Taylor (1964). (同訳書, 441ページ。)



敵対の態度を取り除き、科学的管理法ではないところ、つまり敵対的關係にある場所においては、または不正な経営者や管理者がいるところでは、団体交渉が不可欠になるとしている。

不正な経営者だろうが、公正な経営者であろうが関係なく、動作・時間研究が、課業の設定に使われ、労働者の報酬に影響を与える限り、動作・時間研究に労働組合が関与したとしても、あるいは団体交渉の議題になったとしてもおかしくはないと思われるが、Taylorは否定的な立場に立っている。「私は、これらのことは、組合または重役会のどちらかによっても決められるよりも、専門の動作・時間研究者によってかなりより良く決められ得ることを示そうとしている。科学的な動作・時間研究は、将来必ず労使双方に公正として受容される標準を作り出すであろうということを私は堅く信じている<sup>34)</sup>」とTaylorは主張する。先に述べた現場労働者の能力の限界により、現場労働者は動作・時間研究に関わるべきではないとし、且つ組合が関与せずとも公正な基準を作り出すことができるとしている。科学的管理法が実施されたところでは、たとえ組合や団体交渉が存在したとしても、それらの意義や活動機会はないであろうというのがTaylorの見解である。

#### 1-4 科学的管理法の実際と科学的管理法に対する組合の反応

「不正義は他の管理の典型であって、科学的管理法の特色ではない<sup>35)</sup>」と述べるように、Taylorは、科学的管理法の説明において、テクニク的な側面の説明に終始するのではなく、労使双方に協力や協調や公正を要求し、科学的管理法の実施にはそれらが必要であるとしている。しかしながら、その主張は、

34) "Shop Management," 1903, p. 187, in Taylor (1964). (同訳書, 196ページ。)

35) "Taylor's Testimony Before the Special House Committee," 1912, pp. 152~153, in Taylor (1964). (同訳書, 442ページ。)

果たして忠実に適用できるのかという疑問と、実際には科学的管理を実施した工場は不正義ばかりであったからこのような主張をしたのではないかという疑念を抱かせる。

この点を明らかにしたのが Hoxie を含む調査陣の調査結果である。科学的管理法は多くの雇用者に関心を抱かせたが、多くの工場では、それが Taylor の主張通りになっているわけではなかった。1915年1月から4月にかけて、科学的管理法を実施している35の工場を調査し、且つ150人と面接したHoxie (1915) を含む調査陣によると、次のように指摘されている。「比較調査は、実際の科学的管理法は、その理論上のものと比較したとき、たくさんの多様性と著しい不完全で特徴づけられることを、幾分の疑いも無く明らかにしている。その調査のなかで、“Shop Management”の論文で提示された Taylor の制度を十分に、また忠実に表しているといえる工場は、一つとして見当たらなかった<sup>36)</sup>」と。

導入を試みたとしても忠実に適用しておらず不完全であるならば、科学的管理法は適用されていないのも同じであるというのが Taylor の主張である。しかし、この Taylor の理屈に対して Hoxie は、「このような意見を受け入れることは、明らかに、かぎらない逃げ口上につながることであり、科学的管理の現実の性格や傾向に関して、そして労働者の福祉に対するその影響に関して重大な結論を引き出すことを妨げるであろう<sup>37)</sup>」と批判している。同様に、科学的管理法を実施して、ストライキがおこるのは、それは科学的管理法ではないからであるとの主張もやはり逃げ口上であり、科学的な理屈ではない。Hoxie は、比較的少ないとしてもストライキが Taylor の工場においても生じていたこと

36) Hoxie (1915), pp. 3~4.

37) Hoxie (1915), p. 26.

38) Hoxie (1915), p. 5.

を指摘している。「科学的管理法のもとでは、一度もストライキが起こったことがないという Mr. Taylor の共述は、Taylor の理解においては、もしストライキが起これば、科学的管理法は存在しないことを意味しているにすぎない。科学的管理法の実施されている工場でストライキが起こったことを十分に証明する数回の事例を私は目撃している。組織労働者が全般的にほとんど雇われていないという事実<sup>39)</sup>に大いに起因し、Taylor の工場においては似たような他の工場よりもストライキは少ない<sup>40)</sup>」とされる。

Hoxie によると、科学的管理法が忠実に適用されたならば、その利は確かに大きいと捉えられている。忠実に適用された科学的管理は、労働者の労働を過度に消耗させたり、長時間労働ではなくまた雇用条件を悪化させないで、浪費を省きコストを引き下げ、生産財と消費財の産出を増すと考えられている。「それゆえ、科学的管理は、労働者に多大な利益を与える可能性を有していることのみならず、全労働者階級および社会全体の生活水準を向上させる道、唯一の道<sup>40)</sup>を示している」と Hoxie は指摘している。ただし、完全な適用がもたらす生産性上昇やコスト削減への効果は否定されていないものの、完全に適用できる可能性については Hoxie には疑念<sup>41)</sup>が抱かれている。

科学的管理の不完全な実施状況について様々なことが Hoxie には指摘されている。例えば、労働者に最も影響を与える動作・時間研究について述べると、Taylor の考えるところでは、動作・時間研究は課業の設定および標準の設定に用いられるが、実際には標準の設定はほとんど無視されていた。「その結果は、工場の大部分においては標準化のための動作・時間研究は比較的無視され

39) Hoxie (1915), pp. 134-135.

40) Hoxie (1915), pp. 22-23.

41) 海道は、この点に関して、「ホクシーが科学的管理法にたいするこのような意義を認めたにしても、彼の科学的管理法にたいする評価の基調は、全体として雇主の労働者にたいする不当な取扱いの事実を明らかにするものであった [三戸、海道、編 (1968), 90ページ]」と指摘する。

ているというものであった<sup>42)</sup>とされる。

また、動作・時間研究の仕方は様々であり、ある場合には、労働者の全員あるいは大部分が時間測定を受け、もっとも実行可能な数字が採用された。大幅に誤差が認められ、課業はゆるかった。他の場合には、時間測定のために最速の人が選ばれ、その人たちは特別な命令、あるいは脅かしのもとで働かされ、二、三回の測定で時間研究は十分とされていた。余裕時間や余裕率は無視されるか最小に切り下げられた<sup>43)</sup>。つまり、動作・時間研究の導入を決めた人物や動作・時間研究を行う人物の考えによってその仕方および課業設定へのそのデータの用い方はばらばらであった。主観の混入する余地は大いにあり、「大いに注目に値することは、課業の達成および能率の評価における許容時間の決定において採択された実際の方法の多様性であり、そして客観的で科学的な結果であると想定されるものに達することにおいて、誤りに陥りやすい人間の判断および個人の偏見が働くことができるようにしている、そして働いていることである<sup>44)</sup>」と Hoxie は指摘している。

課業設定において疲労や余裕率が考慮された場合もあったが、その場合においても動作・時間研究を行う者は、肉体的および精神的疲労について科学的な調査・分析をしていなかった。Hoxie によると、「工場において科学的な疲労研究は行われておらず、疲労研究を担当すべき採用された動作・時間研究係は、一般的にこの問題全般に関して全くの無関心であった、または全く無視していたように思われる<sup>45)</sup>」とされる。動作・時間研究係の大部分は、工場からその担当にまわされた者、あるいは大学卒の人たちであったが、「疲労研究、心理学、労働衛生、安全技術、そして産業や社会福祉の幅広い問題に関する技術的知識

42) Hoxie (1915), p. 42.

43) Hoxie (1915), p. 53.

44) Hoxie (1915), p. 43.

45) Hoxie (1915), p. 90.

について何か言われることはめったになかった<sup>46)</sup>」。さらには、計画部以外の職長や組長と比べて給料が高いわけではなくむしろ低いことのほうが多かった。計画部が主導して科学的管理法を実行すると Taylor は述べたが、計画部が主導してその導入計画および実施を行う工場は少なかつた<sup>47)</sup>とされる。

Taylor の説明においては、賃率を恣意的に切り下げてはならないとして、課業を達成すれば高い報酬を与え、課業を達成できなければ低い報酬を損失として労働者が被るという差別出来高給制が提起されていたが、Taylor はその報酬や損失の額については根拠を示しているわけではない。実際には、科学的管理法を実施したとされる多くの工場では、差別出来高給制が採用されているわけではなく、多様な形態の賃金形態が採られていた。課業が設定されたとしても、単純出来高給制を採用したままの工場もあった。「修正されず、厳密に適用された Taylor, Gantt, Emerson 方式が、科学的管理工場の典型的な支払い形態であると語られることは実際にはほとんどなかった<sup>48)</sup>」される。ならびに、「Mr. Taylor によって大いに推奨され、動作・時間研究によって設定された課業に基づいていた工場のうち、1つ2つの工場において、単純出来高給制が発見された<sup>49)</sup>」。さらには、科学的管理法を実施した工場において賃率切り下げが根絶されたわけではなく、賃率切り下げは、労働者には時々何も知らされずに行われた<sup>50)</sup>。

忠実に適用されることは実際には少なかった中、組合は、科学的管理法の導入に反対するようになっていた。所得の不公正、労働者の機械視、計画機能への労働者の参画不可、労働組合の否定、といった理由で労働組合は科学的管理

46) Hoxie (1915), p. 56.

47) Hoxie (1915), pp. 56-57.

48) Hoxie (1915), p. 77.

49) Hoxie (1915), p. 77.

50) Hoxie (1915), p. 77, 85-87.

法に拒絶を示していたと言われる。<sup>51)</sup>例えば、機械工労働組合は1911年に科学的管理法反対の回状を全労働者に呼びかけていた。Nadworny (1955)によると、『機械工労働組合は、“…(中略)…過激な処置を具体化し、…(中略)…非民主的な原理を唱導している”この方式の導入の“必要性”を承認することはできなかった。それは、従業員の過重労働と奴隷、熟練機械工の排除、“最大限の能率達成をできない労働者の排除によって引き起こされる巨大な失業問題”(彼らは「平均労働者」の排除を懸念していた)、労働条件の決定への従業員の発言権の否定、およびストップ・ウォッチの「非人間的にして不公正」な使用を包含していた』<sup>52)</sup>とされる。<sup>53)</sup>加えて、1913年および1914年のAFL (American Federation of Labor) の年次大会では、科学的管理法導入反対が決議されるようになっていた。<sup>54)</sup>

組合が導入反対を掲げる中、科学的管理法の導入を決定した軍のウォータータウン兵器廠において鋳物工が動作・時間研究を拒否し、1911年8月、ストライキを起こすに至った。鋳物工組合の執行委員会はこのストライキを承認し、ストライキを起こした鋳物工は、「自分たちはストップ・ウォッチのあの“不真面目 (humiliating)”にして、“非アメリカ的 (un-American)”な使用に屈服したくはなく、それを“撤回される”ように、あなたに申し上げたい」<sup>55)</sup>との手紙を軍の司令官に送っていた。また、同様の嘆願書を多くの議員に送付していた。これを受けて下院に特別調査委員会 (Special House Committee) が設置され、「Taylor システムおよびその他の工場管理制度 (Taylor System and Other Systems of Shop management)」を調査する委員が任命されるに至った。1911年10

51) Yoder (1933), pp. 548–554. Yoder (1942), p. 44.

52) Nadworny (1955), pp. 55–56. (同訳書, 86ページ。)

53) Nadworny (1955), pp. 55–57. (同訳書, 86–88ページ。) 機械工労働組合による批判については、小林 (1953), 62–63ページ, も参照のこと。

54) 岡田 (2008), 31ページ。

55) Nadworny (1955), p. 59. (同訳書, 90ページ。)

月4日から1912年2月12日まで、その委員は公聴会を設け、多くの場所で多くの人々から証言を聴取していた。この公聴会においては Taylor も証言台に立<sup>56)</sup>っていた。

科学的管理法の適用およびその成果が表れるまでには長い時間がかかると Taylor は述べていたが、それが一理由となり、アメリカ下院特別委員会は1912年3月に科学的管理法の導入を禁止する必要は無いとの判断を下した。<sup>57)</sup>この点に関して、Commons によると、「いわゆる科学的管理は、その経過した日時が短く、それが労働者の健康および賃金におよぼす影響、また賃金と生産コストに与える効果など正確に判断するには不十分である。したがって、委員会は現在この問題に対して法律を作成することを促進するように助言すべきであるとも、またそれが便宜であるとも考えていない」と説明されている。<sup>58)</sup>ウォータートウン兵器廠は科学的管理の導入が引き続き進められていった。<sup>59)</sup>

ただし、元々は税金である連邦政府支出金を使って、合衆国政府の従業員として仕事に従事している職員、管理者、工場長、職長、およびその他の人々に対してストップ・ウォッチやその他の時間測定手段によって動作・時間研究が行われ、それに基づき支払いが行われることに疑念を抱いた組合員でもある議員から禁止立法の要求はしばらくの間続いていた。<sup>60)</sup>このような中、議会で討議がなされた末に、政府の工場や郵便局においては時間研究などの導入は禁止されることになった。<sup>61)</sup>

56) Nadworny (1955), pp. 58~64. (同訳書, 90~97ページ。) Nelson (1980), pp. 161~165. (同訳書, 242~247ページ。)

57) "The Principles of Scientific Management," 1911, pp. 130~132, in Taylor (1964). (同訳書, 326~327ページ。)

58) 岡田 (2008), 25~26ページ。橋本 (2002), 151~152ページ。

59) Commons (1966), vol. 3, p. 134.

60) Nelson (1980), pp. 165~167. (同訳書, 247~250ページ。)

61) Nadworny (1955), pp. 82~85. (同訳書, 130~133ページ。)

62) 橋本 (2002), 152ページ。

民間では、コストや生産性に対する効果に注目が集まり、忠実に適用されているかどうかは別にして、科学的管理法の導入を技師に依頼する企業が増えていった。「1915年には、63,000人以上の労働者がTaylorシステムのもとで労働に従事していた」<sup>63)</sup>。

少なくとも民間では普及していく中、1920年代に入る頃には、AFLは、組合つぶしや、会社組合が主流にならないようにするためにも、AFLの承認、AFLの希望する最高賃金支給、失業に対する労働者の保護を保障するならば、科学的管理法の実施に協力するという声明を打ち出すようになっていった。しかしながら、好景気にあった1920年代末までは、景気が安定していたので経営陣はその申し出を受容する必要性を感じず、他方で株価が大暴落した1929年の大恐慌のときには、組合の要求を保証することはできないと経営陣は要求を認めようとはしなかった<sup>64)</sup>。Nadwornyによると、「一般に、産業は、1920年代の安定期には、労働組合による協力の申し出を拒否し、また1930年代初頭の苦難に満ちた時期にも、その提案を承認しようとはしなかった。1924年以降、ほとんどあらゆる大会で協力の提案決議を採択していったAFLは、ついに1932年以後、この理念を廃棄するに至った」<sup>65)</sup>とされる。

63) Nadworny (1955), p. 83. (同訳書, 133ページ。)

64) 武澤は科学的管理法の浸透に関して次のように述べる。「科学的管理法とは、時にテラーの唱えた工場管理方式をいい、時には同時代の企業経営者やコンサルタントが生み出した工場管理システムの総体を指す。…(中略)…フォード(H. Ford, 1863~1947)の樹立した大量生産方式などを含めて、科学的管理法ということにする。…(中略)…端的に言えば、科学的管理法の体質は、現在においても、アメリカの労働管理の実際の6~7割方を占めるといって過言ではない。…(中略)…残りの3~4割が、その後70年余にわたる修正努力の結実である[森、編(1989), 30~31ページ]」と。

65) Nadworny (1955), pp. 122~141. (同訳書, 197~220ページ。)

66) Nadworny (1955), p. 141. (同訳書, 220ページ。)



## 第2節 Tead & Metcalf の人事管理論

### 2-1 心理学への注目

科学的管理法に対して様々な批判が投げかけられる中、科学的管理法を普及発展させるために発足された Taylor 協会は、科学的管理法が反労働者的であり、取り扱いにくいものとの批判を払拭する方法を模索していた。1919年から1939年まで Taylor 協会の理事を務めた Harlow Stafford Person は、科学的管理法の弱点が人間についての考察や配慮が欠けていることにありと捉え、心理学との同盟によってその欠如を克服できないかと考えていた。彼は、心理学について精通した Clarence Yoakum, Elton Mayo, Walter VanDyke Bingham が、協会誌「Bulletin of the Taylor Society」に、産業における心理学について寄稿することを奨励していた。<sup>67)</sup>

岩出（1989）によると、アメリカにおける心理学は、19世紀末から急速に発達し、1910年前後においては、科学的管理法と並行して産業心理学が生成し、それは次のような課題の解決に着手していた。「労働者の職務業績と身体的・精神的諸能力の個人差との関係に注目し、職務と労働者の能力を適合することでその労働者の作業能率を最高にすることができると考え、応用心理学の一分野として産業心理学を確立したのがミュンスターベルグ（H. Münsterberg）である。1910年前後のことである。ミュンスターベルグは、産業心理学の課題を、①特定の職務に要求される人的資格要件を最も良くみだす最適な人間の発見、②各人に最高業績を発揮させる心理学的諸条件の確立、③企業にとって望ましい人間精神形成のための方法にもとめた。そして、労働者の選抜におけるテストの活用、従業員の教育訓練における学習理論の応用、仕事への動機づけと疲

67) 中川（2005），18～19ページ。

労軽減に効果的な心理学的技法の開発などを提言した<sup>68)</sup>』とされる。

科学的管理法の限界が指摘されてくると、心理学の観点から科学的管理法を批判する者も見られるようになっていった。『科学的管理法がその限界を露呈するにしたがって、産業心理学は科学的管理法における「科学」の不十分さや労働者の人間的側面への配慮の欠如を批判し、労務諸手続の改革を推し進めていった<sup>69)</sup>』とされる。このような中で、先に述べたように、Taylor 協会は、ならびにウォータータウン兵器廠を中心に科学的管理法の適応を試みていた軍隊も、心理学に注目するようになっていった。『第一次世界大戦時、陸軍に「人事分類委員会」(the Committee on Classification of Personnel) が組織され、産業心理学者や雇用管理者の協力の下に兵科適性の測定のためのテストが開発され、その有効性が明らかになることで、産業界の関心が急速に高まった<sup>70)</sup>』。

心理学への産業界の関心が急速に高まった一理由には、頻繁な労働移動があった。職長の専断的な解雇がその一原因であったが、労働移動に伴うコスト増の抑制および円滑な生産の維持という課題に企業は直面するようになっていた。このような中、頻繁な労働移動は労働者の配置上の失敗にも原因があると考えらるに至った実務家を中心に、『職業補導運動 (vocational guidance movement)』が 1910 年前後に生じるようになっていった<sup>71)</sup>。1908 年、ボストンに初めて職業補導局が設置され、Parsons, F. が初代局長となった。『1912 年には、二代目局長となったブルームフィールド (M. Bloomfield) が雇用領域における実務者の専門的団体として初めての雇用管理者協会 (the Boston Employment Managers' Association) を創設し、産業心理学者・産業生理学者・産業医らの協力をえて、雇用管理実務者に「適材適所」(the right man for the right job) の考え方の重要性

68) 岩出 (1989)、13 ページ。

69) 岩出 (1989)、13 ページ。

70) 岩出 (1989)、14 ページ。

71) 岩出 (1989)、14 ページ。

を啓蒙していった<sup>72)</sup>」。

さらには、1920年代に高まりをみせた厚生資本主義運動が企業内部でそれを具現化する専門家の必要性を高めたこともあいまって、心理学の知識を有する専門家の養成を強調する傾向は強まっていった。この点について、Wren は次のように述べている。「企業内福利厚生運動は、組織に対する人間の価値を強調していたが、それは企業の成長にとって不可欠の厳格さと専門主義を欠いていた。科学的管理は、産業心理学と結びつくことによって、専門家団体への全国的な関心を駆り立てることによって、そして人事専門家を養成する最初の<sup>73)</sup>大学を奨励することによってこの厳格さをいくらか提供した」と。

簡潔に述べると、コスト効果や生産の維持や上昇がもたらされるであろうと期待のもと、産業心理学あるいは産業生理学を学んだ実務者を増やし、人間的側面への配慮が欠けていた科学的管理法の限界の克服を彼らに任せようとの考えが見られるようになっていった。

## 2-2 人間の生得的欲求と人事部門の役割

心理学の知識を有する専門家が企業において必要であるとの考えが見られる中、Personnel という言葉を用いるテキストが登場するようになる。今でこそ、Personnel や Human Resources といった語句を有する文献は枚挙に遑が無いが、Personnel をタイトル名に含んだ最初のテキストは、Tead & Metcalf (1920) の *Personnel Administration* であった。このテキストは、人間の軽視を改めることが注目された時代を反映しており、「雇用管理は、人々の指揮に関するものであり、労働者に主に影響を与える人々の活動に関するものである。この事実、この管理部門に対して、人々について、彼らの肉体的本質お

72) 岩出 (1989), 14ページ。

73) Wren(1994), p. 163. (同訳書, 180ページ。)

よび精神的本質について、人間性について、それら一切を理解することという特殊な責務を課している。この知識は、利用可能なほど、生理学と心理学において体系化されている。この管理者は、両分野における重要な原則に精通しなければなら<sup>74)</sup>ない<sup>75)</sup>と主張されている。

Tead & Metcalfによると、Taylorは、およびTaylorの影響を受けた職務分析は、人間の本質を捨象していると捉えられている。彼らは次のように述べる。「(職務分析が普及したのは)、真の科学的管理法が導入されるように職務の内容を知ることの必要性に固執した彼(Taylor)によるものである。実際、この領域において続いていったあらゆる研究は、彼が敷いた基盤のうえに築かれたものである。その後の研究は中枢的に重要なものとなっているが、とはいえ、それは、ある観点を比較的軽視しているように見える。Taylorの職務研究の考え方は、客観性の側面を重視し過ぎるという側面で過ちを犯している。すなわち、実態としての職務の研究は、それ自身により座席から離れている。労働者の態度、意見、期待、恐怖といった主観的要素が十分に考慮されず、また、人間人格として、労働者に与える仕事の影響にも十分なる重みが置かれていない。そして最終的に、蓄積されたデータのコントロールと適用という問題は解決されていない。それは明瞭に言われているかもしれない、いや、率直に言って直面している。それにもかかわらず、このコンセプトに本質を与えることにより Mr. Taylorの開拓研究を認めない、ということで職務分析の議論は完結<sup>76)</sup>しているわけではない」と。

加えて、Taylorのみならず機械の発展と分業は、仕事に対する関心と重要性に従事者から取り除く傾向があるとし、次のように指摘されている。「電動

74) Tead & Metcalf (1920), p. 5.

75) Teadは1918年に「産業における本能 (Instincts in Industry: a Study of Working-class Psychology)」という書籍を出版しており、心理学や生理学から人間活動に接近している。

76) Tead & Metcalf (1920), p. 256. ( ) 内は筆者が付加した。

機械の発展は、機械の手入れ、機械への原料送り込み、機械の“意向”が工場において要求されるあらゆる労働のかなりの部分を占めるようになるオペレーションの区分と下位区分を意味している。この点について過度に一般化することは危険であるが、それにもかかわらず、警告という度合いで、分業が、従事される仕事から関心と重要性を取り除く傾向があるのは大いに真実である<sup>77)</sup>と。さらに、機械の発展とその利点を取り入れようとする試みは、狭い範囲の作業に従事させ、単調労働を強いたとされる<sup>78)</sup>。

このような状況が続くと、産業界の発展および人々の幸福はやがては達成されなくなると強調されている。Tead & Metcalf は次のように述べる。「最後の半世紀から迅速に拡大している企業の管理形態は様々な労働者集団の関係において、生産上の能率と人々の幸福の両方に対して危険を与えている非人格性を生み出している。大規模工場における経済性追求における結果が決して人々の期待を実現していない重大な理由は、この非人格性が現場労働者および低次の幹部の関心において彼らの労働の結果について完全に無関心にさせるよう助長しているからである<sup>79)</sup>」と。ゆえに、「人間的協働や労働者の興味、グッドウィルの確保が生産における最重要問題として浮上してきた<sup>80)</sup>」と指摘している。

Tead & Metcalf の人間観は、Taylor のそれとは異なっており、「労働者は内的衝動を自ら充足するために、怠惰よりも活動を好み、また自発的に行動する存在である<sup>81)</sup>」と考えられている。このような考え方は、人間が生得的にもっているものについての彼らの見解に基づいている。

Tead & Metcalf によると、人間は誰でも、普遍的且つ生来的に次を有する

77) Tead & Metcalf (1920), p. 23.

78) Tead & Metcalf (1920), p. 23.

79) Tead & Metcalf (1920), p. 24.

80) Tead & Metcalf (1920), p. 1.

81) Tead & Metcalf (1920), pp. 14~15.

または欲するとされる。つまり、1) 肉体的完全性、2) 家族愛、3) 創造的衝動、4) 占有欲求、5) 好奇心、6) 交際欲求、7) 承認欲求、8) 正義への欲求、9) 美への愛、10) 善への愛である。そして、これらの生得的なものについて、次のように述べる。「その表出の形は多岐にわたるが、人間のパーソナリティは単に葛藤する直情のための戦場ではない。統一化する傾向がその作用である。その個々の衝動的活動の組織化は単に必要とされているからではなく、それは思考それ自身と同じく人間にとって生得的なものである<sup>82)</sup>」と。

先の1)から10)のうち、とりわけ、生得的な家族愛、交際、創造的衝動、承認欲求が、主導的に表出するとされ、それゆえ、人間のパーソナリティとは、次のようなものであると説明されている。「広範囲にわたる表出を求め、調和、解放、幸福をもたらす人間の傾向は、家族愛、交際、創造、集団からの承認、のポジティブな特長である。それゆえ、パーソナリティは、本質という言葉へ、人生の豊かさ、自制、寛容、想像力、同士の交わり、そして愛という言葉へ翻訳可能である<sup>84)</sup>」と。ゆえに、人間の生得的な欲求を開放することによって、個人も社会も幸福になると捉えられている。Tead & Metcalfは次のように述べる。「その表出において各人を満足させ、社会的発展に貢献するポジティブな活動力が人間の本質からわきでる。パーソナリティの発揮とは、各人を自由に、積極的に、そして活力的にする人々の生得的な資質のそれぞれにおけるその解放である。および、この自由のため、パーソナリティの発揮とは、社会的効用を有する人々の活動において各人を自発的に、そして幸福にする人々の生得的特質それぞれにおけるその解放である<sup>85)</sup>」と。

このような人間観に立ち、Tead & Metcalfは、現在の産業界においては、

82) Tead & Metcalf (1920), pp. 13-19.

83) Tead & Metcalf (1920), p. 20.

84) Tead & Metcalf (1920), p. 20.

85) Tead & Metcalf (1920), p. 20.

パーソナリティーは発揮されていないと、つまり生得的欲求は開放されていないと強調する。ゆえに、「もし、パーソナリティーが人生において中心的ならば、産業においてもパーソナリティーは中心的であり——そうなるべきである。よもや管理者や労働者は、産業のために仕事を続けているわけでない。産業は人々の目的——産業における人々と産業が奉仕する人々の欲求——のために行われる<sup>86)</sup>」と主張する。産業の目的のために人は存在し、働くのではないとしており、「産業の目的は十分な量を安いコストで必要とされる財を作り出すことである<sup>87)</sup>」と Tead & Metcalf は述べている。要するに、Taylor のように、労働者に直接に課業を課し、経済的利己心に訴えることによって労働能率の増大を図るのではなく、Tead & Metcalf のこの1920年のテキストは生得的な家族愛、交際、創造的衝動、承認欲求を含む人間の生得的な欲求を重視し、その充足から生産性の向上や企業の発展を捉えようというものであり、この点において、Taylor の科学的管理法あるいはその適応の目的からとは異なっている<sup>88)</sup>。

ところで、人間の幸福のために産業は存在すると捉える Tead & Metcalf によると、仕事への意欲の喚起は、先に述べた生得的な欲求の充足と関わっており、職場においてそれら充足を促進させる担い手は人事部門であるとしている。と同時に、人々の生得的な欲求を充足し、パーソナリティーが発揮されるようになるためには、人事部門こそがパーソナリティーを発揮していなければならず、「人事部門は、パーソナリティーの部門である<sup>89)</sup>」とされる。「この本の目的

86) Tead & Metcalf (1920), p. 21.

87) Tead & Metcalf (1920), p. 21.

88) しかしながら、それら生得的欲求が企業内のいかなる制度や実践と結びつき、いかなる過程を経て充足され、その充足が生産性上昇にどの程度貢献していくのかを理解することは難しい。この点に関して、津田（1977）は「パーソナリティーの発揮が能率の向上に具体的にどのように結びつくかについての論理が不明瞭である。このことはティードのパーソナリティー論が彼らの人事管理の諸制度とうまく結びついていないところにあらわれているようにおもわれる（84ページ）」と指摘している。

は、産業における人間の諸関係の管理領域における原則と最善の効を奏する実践を示すことにある<sup>89)</sup>と述べる Tead & Metcalf においては、人事部門が彼らの言う目的を達成するための重要な手段として位置づけられている。

この人事部門は、雇用管理、健康と安全、教育、調査、従業員サービス、労使関係といった職能を有しており、それら職能においては心理学や生理学の専門家が必要であるとしている<sup>90)</sup>。当時、心理学に精通した者から提起された手法は、例えば、知能テスト、職業テスト、特殊能力テストなど一言で能力テストと言っても多様なものが存在した。それらは、個人差を発見することを通じて職務との適合をはかり、仕事への意欲を喚起させることが狙いとされていたとしても、現場の労働者の多くがその実施や分析方法を知っているわけではなかった。人々のパーソナリティーの発揮には、専門家が必要であり、「人事管理者は、人々の本性や人間福祉の本質的な内容を知らなければならない。人事管理者は、可能な限り人間の性質と人間の諸関係の科学者であることが求められる<sup>91)</sup>」と Tead & Metcalf は主張している。

また、人事部門は独立した機能として認められるべきであり、且つ指揮・調整の権限が与えられるべきだとしている。「人事管理とは、最小の努力・摩擦および労働者の真の福祉への適切な考慮によって必要最大限の生産を確保するために、組織の人間諸関係の指揮と調整をすることである<sup>92)</sup>」とし、「人間の諸関係の指揮のための独立した管理部門の発展の根本的な理由は、人々が機械や材料とは異なる特徴を与えられているとの強まる認識である。そして、もし人々が最善の結果を生み出す方法で指揮されるならば、その指揮は、管理の他

89) Tead & Metcalf (1920), p. 21.

90) Tead & Metcalf (1920), vii.

91) Tead & Metcalf (1920), p. 5.

92) Tead & Metcalf (1920), p. 7.

93) Tead & Metcalf (1920), p. 2.



の重要な領域における指揮が専門化されたように、専門化されなければならない<sup>94)</sup>」と Tead & Metcalf は述べている。

人々は、材料や機械とは違うのであり、広範囲にわたり活動する大規模企業において生じている人間軽視およびそれから生じる問題を克服するためには、個別接触と個々人についての理解を可能にする入念なそして包括的なプログラムが必要であると Tead & Metcalf は考えている。調和的で生産的な労使関係は、大部分が個々人との関係および個々人の知識や特殊能力に基づくとし、それらを把握するための活動をする部門は人事部門であり、「個別接触と個別対応に関する活動を実行するために用いられる人員は、その名前は何であろうとも、実際には人事部門である<sup>95)</sup>」と Tead & Metcalf には捉えられている。

個別接触や個別対応の重要性は、当時の高い労働移動の観点からも捉えられており、次のように述べている。「高い労働移動の存在は人事部門を持つことの理由であると頻繁に論じられている。それは、実際、人事部門の導入の直接的な契機であるかもしれない。しかし、労働者の労働移動はそれ自身、他の不均衡の症状にすぎない。各労働者を各人の職務へと、そして組織へと科学的にそして個別的に調整することの必要性が、非常に頻繁に生じる高い労働移動において映し出されていると述べるのがより正確であろう<sup>96)</sup>」と。科学的手法に基づく個別接触や個別対応を通して各人に適した職務や組織に配属させることによって、労働移動を抑えることが必要であると考えられている。

尚、表1は、Tead & Metcalfを除く1920年代および1930年代に出版された人事管理のテキストをいくつか取りあげ、それらで説明されている人事部門の役割を簡潔にまとめたものである。表1を見る限り、著書によって人事部の職

94) Tead & Metcalf (1920), p. 23.

95) Tead & Metcalf (1920), p. 25.

96) Tead & Metcalf (1920), p. 25.

表1 主要な人事管理のテキストの内容（1920年代—1930年代）

人事部門の構造と組織	人事部門の職能
著者・書名）R.C. Clothier & W.D. Scott, <i>Personnel Management</i> , 1923.	
直接の監督者が真の人事管理執行者である。人事管理者は記録をつけ、運用的業務を処理し、ライン管理者が労務方針を執行するのを監視するスタッフとして行動する。人事部門の仕事は雇用、個人関係、教育訓練、統計・調査の4つの部局に分けられる。	4つの部局の職能には、労働供給源の開発、選抜・配置、作業研究、テスト、導入教育、新人のフォロー・アップ、健康維持、従業員の業績評価、個人的サービス、訓練、賃金決定を含む。
著者・書名）F.E. Weakly, <i>Applied Personnel Procedure</i> , 1923.	
5人の主任が人事管理者に報告する。彼らは、雇用、教育、保険・年金・軽食堂・住宅などの業務、健康、レクリエーション・家庭訪問・カウンセリング・慈善活動などの個人サービスに従事する。	人間関係の問題を中心とする、さらにはとくに選抜・採用・訓練・昇進・配転・解雇などのすべての重要かつ基本的な問題の集約化を含む59の主要な職能。
著者・書名）G. Hulverson, <i>Personnel</i> , 1927.	
人事諸活動は1つの部に集められる。ライン管理者は人事プログラムと人事施策を執行し、人事部門にはすべての個人的事項について職能的な権限と統制が与えられる。	選抜、訓練、昇進、人事記録・統計、解雇、従業員サービス、レクリエーション、医療、モラル向上の計画
著者・書名）G.S. Watkins, <i>Labor Management</i> , 1928.	
ライン管理者は人事管理職能の統制権を放棄できない。	雇用、健康、安全、衛生、教育、訓練、調査、福利厚生、従業員代表制。
著者・書名）J.D. Hackett, <i>Labor Management</i> , 1929.	
雇用管理者は6つの部局に従事する。雇用、訓練、安全、医療、財務（賃金と保険）、労使関係。	標準と施策の計画・制度化を含む職能。異部門間の施策の調整、部門間の仲介役としての活動、全般的な人事管理についての全部門への助言。
著者・書名）F.E. Baridon & E.H. Loomis, <i>Personnel Problem</i> , 1931.	
人事部門はスタッフの役割を担い、経営全体の統合的部分である。	人事の仕事は大きく2つに分類される。生産に必要とされる活動とその補完的活動である。前者には雇用、報酬、労働者の維持、訓練、能力開発を含む。後者には保険、安全、作業の改善、有給休暇、

	労使関係と従業員サービスを含む従業員関係である。
著者・書名) J.E. Walters, <i>Applied Personnel Administration</i> , 1931.	
人事部門は、人間の能率向上を通じてライン管理者が生産を増大するのを援助するために作り出されたサービス部門である。	人事部門の職能は、6つに分類される。雇用、労働力の維持（労災補償、従業員代表制、労働移動、人事記録）、訓練、健康、安全、従業員サービスである。
著者・書名) G.S. Watkins & P.A. Dodd, <i>The Management of Labor Relations</i> , 1938.	
人事部門は、人間の諸問題を処理するために、スタッフとしてライン管理者に助言する。人事部長は、雇用、福利活動、安全、医療活動、異動、昇進の勧告において職能上の統制を有する。	人事部門の職能は5つの分野に分けられる。雇用（募集、選考、フォロー・アップ、記録、異動、昇進、などを含む）、健康と衛生プログラム、多様な教育・訓練・調査、従業員福利厚生プログラムを管理する福利活動、労使協議制

G.E. Kahler and A.C. Johnson, *The Development of Personnel Administration 1923-1945*, Graduate School of Business, The University of Wisconsin, 1971, pp. 7-8, p. 29. (菊野一雄, 訳『アメリカ労務管理発達史1923年-45年』石崎書店, 1981年, 8-9, 24ページ). 岩出博『アメリカ労務管理論史』三嶺書房, 1989年, 26-27ページ, より筆者作成。

能は異なってくるとしても、いずれにしろ多様な職能を担当することがわかる。<sup>97)</sup>  
この時代のテキストにおいては人事部門の設置と科学的な人事の実践の施策と執行が重視されているが、1950年代の Drucker による批判以降、これらの職能間にどれほどの整合性があるのか、ならびに経営方針や戦略の策定に参画するという役割は担わないのかといった観点からの論述や研究が頻繁に行われるに至るのである。<sup>98)</sup>

### 2-3 労働組合と団体交渉に対する認識

Tead & Metcalf は、個別接触や個別対応の重要性を指摘しつつも、労働条

97) 岩出(1989)によると、1920年代における生成期の人事管理論の一特徴として、「これらの制度や手続きを実務的にいかに効果的なものにしていくかという立場から技術論的に説明していくという特徴がある(39ページ)」と指摘している。

98) 人事部門に対する批判については、Drucker (1954)、倉田 (2003) (2004) を参照のこと。

件の個別交渉に関しては、現状では、その実施およびその前提である労働者の利益の保護は必ずしも完全ではない、あるいは不可能になっていると指摘している。個別交渉の場合、その個人との不和やあつれきが生じたとき、それに対応する者ですぐに対処されなければならないが、膨大な数の労働者が働いている大規模工場でその対応者が現場に常駐し、個別の雇用条件に関する不平や不和をすばやく解消していくようにするのは現実的にはかなり困難である。加えて、「自己防衛で効果的に交渉しようとする労働者の勇気と能力についての想定は、個別交渉で観察された事実とは大いに反している<sup>99)</sup>」とされる。さらには、大規模工場における個別の雇用条件の適切さに関して経営側にも加重の責任を負わせることになり、経営側も適切にそれらを履行することは可能ではないと<sup>100)</sup>される。

労働者の利益を守ることが個別交渉の前提であり、会社の使命であるとしても、現状では、会社の目的と労働者の目的は乖離しており、会社自身の利益に基づいて会社は活動しているにすぎないとされる。この点を Tead & Metcalf は次のようにまとめている。「それゆえ、我々は次のように結論づける。まず 1 つ目として、最新の分析によると会社自身の努力によって完全に労働者に理解させることはできないとされるように、労働者の利益を適切に保護することは、会社にとって文字通り可能ではない。2 つ目として、目的の乖離は会社だけの利益に基づき活動させているように見える。労働者の利益を守るという試みは、経営側の部分的な責任にすぎないようになっている<sup>101)</sup>」と。

では団体交渉はどうか？団体交渉に関して、Tead & Metcalf は次のように説明している。

99) Tead & Metcalf (1920), p. 449.

100) Tead & Metcalf (1920), pp. 448~450.

101) Tead & Metcalf (1920), p. 449.

一点目として、経営側と団体で交渉し、取り決めになすことは、労働者の交渉上の地位を同等化する傾向があるとしている。「同等無くしていかなる他の努力も真に正しい関係と正しい態度を生み出すことはできない。忠誠心、関心、そして人格に対する配慮は、同等の地位状況の欠如においては、続かない<sup>102)</sup>」として、ならびに「合同による交渉が対等感や公正感を生み出すのであれば、それらは、他では可能ではないほど、生産過程においてグッドウィルと協働の精神を生み出すのに貢献するかもしれない<sup>103)</sup>」として、同等化によってもたらされるものを強調し、効果的な生産は結局それらに依存すると主張している。

二点目として、「団体交渉の主要な価値の他の側面は、不平、苦情、そして全ての不和に関して十分な考慮がなされるための公明正大および即時の環境を提供していることである。継続的な業務、友好的感情、そして能率は、明瞭な雰囲気<sup>104)</sup>の持続に、ならびに両サイドの考え、要望、希望が双方に知られることに常に依存する<sup>105)</sup>」と説明している。団体交渉で向かい合って話し合うことによって、明瞭な雰囲気や相互理解がもたらされ、友好的感情と能率が促進されるとしている。

三点目として、団体交渉では、個別交渉とは異なり一定期間の交渉期間に限定され、「一旦契約が同意に達すると、全ての注意を他の問題に集中させることを可能にする<sup>105)</sup>」と述べている。四点目として、協約の実行が全国組織の組合を中心に行われるがゆえに、工場委員会で協約が結ばれる場合もよりも協約の実行が確実となりやすいことを指摘している<sup>106)</sup>。また五点目として、組合と同意

102) Tead & Metcalf (1920), p. 450.

103) Tead & Metcalf (1920), p. 451.

104) Tead & Metcalf (1920), p. 451.

105) Tead & Metcalf (1920), p. 460.

106) Tead & Metcalf (1920), p. 460.

に至ることは、組合加盟の全労働者に対して単一の協約を持つことになるので、協約有効期間中は費用が不安定に変動することがなく、確定値で労務費が固定されるという利点があるとしている。<sup>107)</sup>

五点目として、「団体交渉は、最も容易だが結局は最も高くつくことになる方法で倅約しようとする経営者側の本質的な衝動に対しての唯一の現実的な歯止めである<sup>108)</sup>」と述べている。つまり、賃金切り下げや労働時間の延長などの短期的な視点に立つことを防ぐことができると説明されている。経済的でない購入および販売方法、原材料の間違った取り扱い、不十分な生産記録、機械の誤った配置、不十分な照明や換気、労働者の不適切な訓練、他の機能との関連性を考えていない仕事の計画化などの、困難ではあるがこれらの除去に関して経営側に目を向けさせる機能が団体交渉にはあるとしている。短期的な視点が回避され、代替案の提供が促され、「団体交渉は、既に得られた生活水準と労働水準の継続を労働者に保証する。団体交渉は、労働者と彼らの家族の気力および活力を危険にさらすことなしにそれらの水準は苦しまれ得ない役に立つアイディアを経営者側よりも明らかに保有している<sup>109)</sup>」と主張している。

六点目として、全国的な労働者組織があり、一定地域にわたって同一協約が適用される場合、あるいは一定地域にわたっていくつかの協約のなかに同一基準の約定が含まれる場合、競争企業間に統一的な労働条件をつくりだし、際限なく最悪の労働条件になっていくという事態を防ぐことができるとしている。<sup>110)</sup> この六点目と関連する七点目として、特定の職業の名称と能率の基準が一定地域において知られ、加盟している各労働者のスキルと能力が理解できるという点が挙げられている。特定の職務に関して、その職務遂行に必要な教育・訓練

107) Tead & Metcalf (1920), pp. 460~461.

108) Tead & Metcalf (1920), p. 468.

109) Tead & Metcalf (1920), pp. 469~470.

110) Tead & Metcalf (1920), p. 469.

の期間や種類、ならびに職務の範囲が明らかになるとされる<sup>111)</sup>。

八点目として、「団体交渉の設定と執行は、経営側が無視すべきでない労働者に対する教育的効果を有している<sup>112)</sup>」と指摘している。作業時間と賃金に影響を与える要因の数やその複雑さについて労働者は認識するようになり、この知識は、産業における労働水準の安定と統一を助長しているとされる。そして、九点目として、団体交渉が生計の安定に貢献するとき、「生計の保障という意識<sup>113)</sup>は、仕事への関心の必要条件であるということを我々は指摘している」と述べている。

尚、工場委員会に関しては次のように説明されている。「この国でかなり普及している工場委員会は、経営側が創り出した機関である<sup>114)</sup>」として、工場委員会は、現状では経営者次第になっており、専横的な状況が見られるとしている。彼らは次のように指摘する。「労働者の見解を取り入れることはいつでも経営側の重大な義務である。それにもかかわらず、誠実な交渉という方針から専横的な権限の執行という方針へと経営側がその方針を変更させていることは知られていない<sup>115)</sup>」と。ゆえに、労働者側の代表には、経営側と物怖じせず話をするリーダーシップ、且つ工場のみならず地方や国の動向や財務といった知識が必要であるが、そのような人物を工場内から集めることは難しいこともあいまって、「工場委員会は、同等の交渉力に基づいて経営側と交渉する機関ではない<sup>116)</sup>」としている。

特定の工場の代表者が参加することに欠点があり、「工場委員会の最終的な欠点は、いずれの工場においてもその従業員が仕事を確保することができる雇

111) Tead & Metcalf (1920), pp. 469-470.

112) Tead & Metcalf (1920), p. 470.

113) Tead & Metcalf (1920), p. 471.

114) Tead & Metcalf (1920), p. 454.

115) Tead & Metcalf (1920), p. 454.

116) Tead & Metcalf (1920), p. 455.

用条件を決定するのに助力する他のグループや産業における諸力に工場委員会は接触していないことである<sup>117)</sup>と指摘している。多様な接触があつてこそ、原材料、製品需要状況、労働市場などについての知識が得られ、そこで初めて雇用条件は決定されるべきだと Tead & Metcalf は主張する。

上記のように、個別交渉または工場委員会との比較から団体交渉の利点が説明されているが、ただし、現状においては団体交渉の欠点もあると指摘されている。所得への配分の問題に組合側があまりにも固執しすぎているとして、次のように述べる。「過去および現在の組合活動を理解することへの鍵は、組合が消費者として合同で活動している人々の集団であるという実情である。彼らは主に生活水準に関心を寄せている。このことは、防御可能にし、且つ不可欠である。しかし、このことは、組合の関心が、そして非常にしばしば組合メンバーの関心が、工場の業務についてよりも彼らの労働に対する報奨について寄せられていることを意味した。いわば、彼らは、見返り以外のことに進んでいなかった。…(中略)…それゆえ、今日の通常の団体交渉は、所得の分配へあまりにも注意を払いすぎているという点で誤っているときっぱり言おう<sup>118)</sup>」と。

また、団体交渉に対して次の反対が存在することを Tead & Metcalf は指摘している。

- a) 労働者は団体交渉を欲さない。彼らは個別契約の自由を好む。
- b) もし使用者が彼らの労働者を公正的に扱っているならば、労働者組織の必要性はない。
- c) 労働組合は、当該使用者との直接的な紛争状況が無い場合にも同情ストライキを行う。
- d) 労働組合は協約を守らない。

117) Tead & Metcalf (1920), p. 456.

118) Tead & Metcalf (1920), pp. 473~474.



- e) 労働組合は非能率の労働者の解雇を困難にする。
- f) 労働組合は一流労働者が十分に報酬を与えられることを困難にする。労働組合は平均的労働者を奨励する。
- g) 労働組合は生産制限をし、労働の節約をする機械の利用を制限する。
- h) 労働組合は使用者の統制の範囲外にある管轄権争議によって作業の混乱をもたらし、妨害をする
- i) 労働組合や団体契約の存在は、外部機関との交渉や外部機関による一定事項の統制に使用者を服従させる。すなわち、外部機関である労働組合が工場運営する傾向がある。
- j) 労働組合の要求は、やがてクローズド・ショップ制の立場にまで達する。このことは、組合に加入しないという労働者の自由を制約し、非アメリカ的である。
- k) 団体交渉の原則においては正しいが、現実となるとそうとも言えないという感情の上での反対である。<sup>119)</sup>

上記は、経営者が団体交渉に反対する理由を含んでいる。その理由が正当かどうかは別にして、Tead & Metcalf の *Personnel Administration* は、今日の HRM のテキストと比較すると、かなり詳しく、団体交渉について説明している。しかしながら、経営上の価値を重視する Tead & Metcalf は、最終的には、組合が中心となる団体交渉に疑念を抱いている。労働組合が消費者の観点から、所得の分配の問題だけに固執しており、経営上の目標や生産効率などに関心を示してこなかったことに対して批判的である。生産性や経営業績に貢献するような協議を組合はもっとすべきだと主張している。

生産に関する設計や計画や企画を現場の労働者から取り去ろうとする科学的

119) Tead & Metcalf (1920), pp. 474~478.

管理法に見られる合理化運動の中で、組合は生産や効率に関心を持たなければならないとの Tead & Metcalf 批判はその矛先が的を射ていない。しかしながら、Tead & Metcalf は、経営上の目標や生産効率などに関心を寄せる発展した形の工場委員会が見られると指摘し、もし、組合が消費者の観点から分配の問題だけに終始するならば、組合に代わるものが必要であろうと次のように結論づけている。「経営上の価値としての団体交渉についての我々の評価は、概して支持的である。労働組合についてかなり危険な記述が疑いも無く描かれ、確実に引用され得る腐敗、不正直、陰謀、惰性、無責任、といった労働組合の不幸なケースを我々は強調することに注意を払ってきた。それにもかかわらず、我々は、組合について、ならびに組合との交渉について言われているかもしれない悪しき点を認め、さらに次のように結論づけることが強いられるであろう。経営上の観点から、特定の本質的な経営目的に関心を持つ何らかの従業員組織や労働者階級組織を創ることが必要であろう、と。実際に、使用者は工場委員会の発展においてこれを既に実施している。工場委員会と連合した活動が本質において労働組合と同じ種類の機関を形成するに至るのはいくつではないと考えるのは、根拠の無いことである<sup>120)</sup>」と。

尚、分配だけでなく生産性へ関心を持ち始める組合も見られるようになっていると Tead & Metcalf は指摘している。「我々は、今日、次の証拠を見ないわけではない。主要な労働組合の機関は、その内部においてこの新たな、そして建設的な協調の気運を有している。すなわち、これは、生産、作業における経済性、管理への徹底的な科学の適用を重視している<sup>121)</sup>」と。おそらく Tead & Metcalf は、第1節で述べた組合の協調路線を参照にしている。1920年代に入る頃には、組合つぶしや工場委員会から組合を守るために協調的な組合という

120) Tead & Metcalf (1920), p. 479.

121) Tead & Metcalf (1920), p. 478.

方向性を採択していた。組合のこの変化について、森川（2002）によると、「このような協調的労働組合観を彼らが主張するようになったのは、1920年に400万人の組合員を擁してその頂点にあったAFLの存在があったという当時の特殊事情に基づくにすぎない。AFLは熟練労働者を中心とする職業別組合の連合体であり、工場委員会、会社組合の発展から組織を守るために協力主義的方向をとっていたのである<sup>122)</sup>」とされる。もともと、第1節で指摘したように1930年代に入ると組合は協調路線を採択するのを辞めるようになっている。そのためか、Tead & Metcalfは1933年の第3版でも組合に対する疑念を抱き続けている。

以上のように団体交渉や労働組合をTead & Metcalfは説明するのだが、この説明においては、上記のパーソナリティーがどのように絡んでくるのか不明瞭である。「ティードは、人事管理の職能の諸分野について詳細な実務上の記述を行っているのだが、実はこの実務的記述の中には、パーソナリティー論の応用はほとんどあらわれない。むしろここでみられるのは、勤労意欲の発見・向上、協力の達成などの重視である<sup>123)</sup>」と津田（1977）が指摘するように、個人のパーソナリティーの発揮と労働組合や団体交渉の結びつきは1920年の彼らのテキストにおいては把握できない。参加や協力が利益を増やすことは心理学や生理学の観点から明らかであるとたとえ彼らは考えていたとしても、その分配については、心理学や生理学の観点から説明されていない。労働組合や労使関係についての彼らの説明は、心理学や生理学を含む周辺科学に基づいているというよりも、むしろ見たり聞いたりした彼らの経験に基づいている。

パーソナリティー論と人事の諸施策の結びつきは、1933年の第3版のTead

122) 森川（2002）、143ページ。

123) 津田（1977）、83ページ。

& Metcalf のテキストにおいて幾分重視されるのであるが<sup>124)</sup>、労働組合や団体交渉に対する彼らの疑念は変わっていない。たとえ人間とは何かに対する考えは異なっているとしても、Taylor のように、組合や団体交渉に代わる制度や実践に関心を有し続けていた。労働組合の結成や団体交渉が法的に認められようとする時代が到来するが、1933年の第3版においては、「産業別従業員代表制連合 (industry-wide federation of employee representative groups)」のような機関の結成が提起されているのである。<sup>125)</sup>

### 第3節 Hicksの考える労使関係とその試み

#### 3-1 敵対的労使関係に至る原因

1910年代末から、1920年代にかけて生じた以下の三つの出来事は、労使関係への実務家の高まる注目を意味していた。まず一つ目は、月刊誌 *Industrial Relations: Bloomfield's Labor Digest* の1919年秋の創刊であった。この創刊は、雇用管理について経営コンサルタントでもあり、ライターでもあった Bloomfield Meyer と彼の兄弟である Bloomfield Daniel によって行われた。二つ目は1920年の IRAA [アメリカ労使関係協会 (Industrial Relations Association of America)]。前身は雇用管理者協会 (Employment Managers' Association)

124) Tead & Metcalf のパーソナリティーの概念と人事管理を結合する論理は、1920年のそれと1933年の第3版のそれとは異なっており、津田(1977)は、Tead & Metcalf の人事管理論の特徴を明らかにした奥林(1975)に依拠しつつこの相違を次のように要約している。「双方が集団である場合には双方が代表者を通じて政策決定に参加することが自己の利益を守る基本原理となる、とティードはいう。…(中略)…これにくらべて第三版では、諸個人間や諸集団間の対立の解決を参加による合意の形成に求めるよりも、さらに進んで、双方が受容しうるよりも広い高次元の新しい目的を提供することによって対立者間の目的の相違を調整する新しい方法や手続きを発見することが提案されている。これが奥林氏のいう目的統合原理である。ティードは、内的要望によって行動する人間は他人が設定した目的を容易に受け入れないのだから、目的形成に参加すること、組織と個人ないし集団の目的の一致の形成のためには、目的統合原理の方がパーソナリティー概念によりよく沿っていると考えてきたようである(83～84ページ)」と。

125) Tead & Metcalf (1933), pp. 430～434.

であった]の発足であった。発足時は、IRAAは人事の仕事に関心を有した実務家で大部分構成されており、2000名以上の会員を有し、多くの地方支部を持っていた。IRAAは月刊誌 *Personnel* を発行していた。1920年から1921年の不景気の影響で財務危機に陥り、1922年にはIRAAは早くも解散したが、IRAAの活動は、人事協会[National Personnel Association。1923年にアメリカ経営者協会(American Management Association)との名称に変更する]に吸収された。三つ目は労使関係裁判所の設置を促すこととなった法(the Kansas Industrial Court Act)の1920年の通過であり、カンザス州において、労使関係を専門とする裁判所としてはアメリカ国内初である労使関係裁判所(the Kansas Court of Industrial Relations)が設けられたことであった。その裁判所は、拘束力を有す仲裁を通してカンザス州における労働争議を解決する権限が与えられた。<sup>126)</sup>

この状況のなか、自らの望ましいと考える労使関係を体現化しようと試みた実務家がいた。Clarence J. Hicksであり、鉄道Y.M.C.A.で従業員の福利厚生や労使関係に関わる仕事に従事した後、1911年にインターナショナル・ハーベスター社(International Harvester Company)に雇用され、そこで労使関係の職に従事していた。<sup>127)</sup> 1915年には、John D. Rockefeller, Jr. の会社の一つであるコロラド燃料・製鉄会社(Colorado Fuel and Iron Company)での従業員代表制の設立とその執行に協力するよう依頼され、Hicksは、そこに移り、従業員代表制の設立と執行に関わっていた。<sup>128)</sup> その後、1917年には、ニュージャージー・スタンダード・オイル社(Standard Oil Company)で労使関係に責任を有するエグゼグティブとなっていた。<sup>129)</sup> さらに、この領域のコンサルタント企業

126) Kaufman (1993), pp. 8~11.

127) Hicks (1941), pp. 21~40. (同訳書, 28~48ページ。)

128) Hicks (1941), pp. 41~44. (同訳書, 49~52ページ。)

129) Hicks (1941), pp. 44~51. (同訳書, 52~59ページ。)

130) Hicks (1941), pp. 51~59. (同訳書, 60~67ページ。)

では有名であった IRC (Industrial Relations Counselors: 労使関係カウンセラーズ) の管理委員会 (board of trustee) で議長を務めていた。また、団体交渉権を認め、そして雇用者、あるいはそれらの代理人による妨害、制約あるいは強制からその権利および活動は守られるべきであることを謳った全国産業復興法 (the National Industrial Recovery) の 7 条の(a) [Section 7(a)] から生じる争議を審議するために 1933 年に設立された国家労働委員会 (National Labor Board) の臨時スタッフとなっていた。<sup>131)</sup> 労使関係の問題に対応するエグゼグティブおよび経営コンサルタントとして実践の場で長いキャリアを有する人物であった。<sup>132)</sup>

Hicks は研究者ではないので、彼の書いた論文やテキストは無い。彼自身が書いた自伝しかない。しかしながら、Kaufman によると、組合と団体交渉に代わるものを模索し続け、且つ試み続けた実務家であり、従業員代表制を普及させていった重要人物であるとされる。<sup>133)</sup> 当時の人事関係者にかなりの影響を与えたとされるので、1941 年に出版された自伝 *My life in Industrial Relations: Fifty Years in the Growth of a Profession* を用いて、労使関係に対する彼の見解とその試みを明らかにする。

Hicks によると、科学的管理法の適応は、エンジニア主導による管理をもたらしたとされる。そこにおいては人間の価値は十分に尊重されておらず、敵対的労使関係が生じる可能性があり、敵対的労使関係にならぬように、エンジニアではなく労使関係担当者が必要であると Hicks には考えられた。Hicks は次のように述べる。「科学的管理法の発展は、社内の労働力を注意深く研究する必要性をある程度喚起した。しかし、それは、人間のもつ価値の理解と育成に対してよりも工業技術に対してより長く常に注目しているようである。科学的

131) Hicks (1941), pp. 59~63. (同訳書, 60~67 ページ。)

132) Kaufman (1993), p. 46.

133) Kaufman (1993), pp. 46~48.

管理法のみでは、従業員の不満がいかなる工業技術を用いようとも克服することができない敵対を生むに至るほど、アメリカの産業界をより一層非人間的にしていたらう。目的に対する十分な教育を受けた手段の人的要因で効率的に生産することがエンジニアの夢であった。そこは、動作・時間研究を行っている多くのエンジニアにとっては創意を発揮できる領域だったが、そこには労使関係のエグゼクティブが関与する余地はほとんど残されていなかった<sup>134)</sup>と。

敵対的労使関係を引き起こし得るさらなる要因は、Hicksによると、経営側の専制的な態度であると指摘されている。少なくとも彼が自伝を出版した1941年以前は、アメリカの産業界で見られる労働者への譲歩は、温情的あるいは博愛主義的なほどであり、そこには使用者の専制が根深く存在していたとされる。Hicksは次のように述べる。「専制は往々にして慈悲深いものである。…（中略）…労働者に対する譲歩は博愛主義と見なされ、しばしば自分自身の、そして自身のコミュニティの利益を得る手段とみなされた<sup>135)</sup>」と。アメリカにおいては、19世紀の末から20世紀初頭において多数の死傷者や軍の介入といった事態に至ったホームステッド・ストライキ、プルマン・ストライキ、無煙炭鉱ストライキなどが生じ、また、1939年には、800万人の組織労働者の内、およそ300万人がクローズド・ショップ条項下で働いていたわけであるが、Hicksによると、このような戦闘的なストライキやクローズド・ショップは、多くは経営側の専制的な態度がもたらした結果であると捉えられた<sup>136)</sup>。

しかしながら、Hicksは、専制的な経営者の姿勢が原因であるとしながらも、ストライキやクローズド・ショップには反対し、協力的な労使関係が望ましいと主張する。「ストライキは勝つか負けるかもしれないが、どちらの結果も新

134) Hicks (1941), p. 18. (同訳書, 25ページ。)

135) Hicks (1941), pp. 65-66. (同訳書, 74ページ。)

136) これらストライキについて詳しくは倉田 (2007) を参照のこと。

137) Hicks (1941), p. 73. (同訳書, 81ページ。)

たなる協力へつながらない<sup>138)</sup>」として、ならびに「アメリカの賃金労働者の大多数は、組織化された労働運動に参加するのが適切だとは認めていない。この大多数を考慮に入れずに、労使関係の唯一の原理が産業全体にとって一般的であるとか、得策であるとは想定できない。組織された少数派の権利と同様、彼らの権利も神聖である<sup>139)</sup>」として Hicks は批判している。

専制的な姿勢が見られず、協調的な労使関係が築かれている企業があるとして、Hicks は、彼が働いていたコロラド燃料・製鉄会社を例として挙げる。同社での従業員代表制は、経営者を含む全従業員の利害の一致をもたらしていたと強調している。

### 3-2 組合に代わるものとしての従業員代表制の推奨

コロラド燃料・製鉄会社における従業員代表制の導入は、Hicks によると、もともとは Rockefeller, Jr. の提案によるものとされる。いわゆる「ラドローの虐殺 (Ludlow Massacre)」が Rockefeller, Jr. を駆り立てたとされる。州軍の介入により労働者の家族を含む24名の死者が出た1914年のラドローの虐殺は、Rockefeller, Jr. が所有者であったコロラド燃料・製鉄会社のラドロー炭鉱で1913年に生じたストライキに端を発する。Rockefeller, Jr. は、当初、その責任は労働組合や州軍にあるとしており、それに対して世間は Rockefeller, Jr. を非難するようになっていた。この状況のなかで、「Rockefeller, Jr. は、富と

138) Hicks (1941), p. 76. (同訳書, 85ページ。)

139) Hicks (1941), p. 76. (同訳書, 85ページ。)

140) Kaufman, pp. 44-46, in Kaufman, Beaumont, & Helgott, eds (2003). Kaufman によると、ストライキと惨劇の経緯は次のように説明されている。ラドロー炭鉱での組合の承認、10%の賃金増加、1日当たり8時間労働、コロラド州の炭鉱に関する法律の遵守などを要求した UMWU (United Mine Workers Union) に対して、コロラド燃料・製鉄会社は協議することを拒んだ。これにより、8000名以上の鉱夫がストライキを起こした。会社側は、ストライキの参加者およびその家族は会社の宿泊所から退去することを命じたので、テントを張り野営を強いられた。州軍はこのストライキの鎮圧に入ろうとしたが、鉱夫と州軍の関係は悪化し、敵対的になっていった。この状況のなかで野営の地で州軍の発砲が生じ、惨劇が起こるに至ったとされる (p. 44)。



管理で生じ得る誤りが自身と会社の従業員および世間との間に作ってしまったかもしれないいかなる障壁も壊す決意をされていた<sup>141)</sup>」と Hicks は述べている。その障壁を取り除く策が従業員代表制であったとされる。Hicks は、Rockefeller, Jr. との会談で「Rockefeller, Jr. が、コロラド燃料・製鉄会社へ、従業員側と経営側の代表が相互の利害に関係する全ての問題を友好的に議論でき、解決できる従業員代表制に関する何らかのプランの導入を提案するであろう<sup>142)</sup>」ということ聞き、その実施に助力することを依頼されていた。

コロラド燃料・製鉄会社での従業員代表制は、Hicks によると、会社の賃金支払台帳に名前が載っている全従業員に対して提供されたものであった。また、「従業員の参加は完全に自発的なものであったし、代表者の選挙は、すべての不正行為あるいは使用者支配の可能性を排除した上で、無記名投票で行われた。熟練労働者かあるいは未熟練労働者かにかかわらず、また組合員であるかそうでないかにかかわらず従業員の各集団は、そして工場の各部門は、規定された代表制の原則のもと、その構成メンバーから代表者を選出する資格を有していた。選挙を規定するこれらの集団と規則は、経営側からの、またはワシントンの政府機関からの専横的な命令によってというよりもむしろ、関係する従業員によっていつも変化や再調整されていた<sup>143)</sup>」。手続きは公正であることを Hicks は指摘し、加えて組合が含まれていたと説明している。「同社の従業員代表制は、従業員に関する限り、AFL 型の組織で具体化されている従業員もしくは職種の代表者だけでなく、CIO (Congress of Industrial Organization) の綱領で具体化されている全工場の代表者をも含んでいた点を指摘しておくことは興味深い<sup>144)</sup>」とされる。

141) Hicks (1941), p. 46. (同訳書, 54ページ。)

142) Hicks (1941), p. 47. (同訳書, 55ページ。)

143) Hicks (1941), pp. 79~80. (同訳書, 88~89ページ。)

144) Hicks (1941), p. 80. (同訳書, 89ページ。)

成果に関しては次のように指摘されている。従業員側代表と Hicks および Rockefeller, Jr. が加わって1915年に始まった経営陣との合同協議会は、その後成果を収めるに至ったとし、「飯場の多くにおける住環境や生活環境が次第に改善され、複数の協会や YMCA ビルが建てられ、医療サービスや歯科サービスがより綿密に組織化され、飯場の公立学校が補修され、そして友愛精神や満足感が、飯場や製鉄工場の多くにおける従業員の幾人かの間に歴然とあった敵対感情に取って代わった<sup>145)</sup>」と Hicks は強調している。そして、この従業員代表制は強制的な色彩が強すぎるクローズド・ショップとは異なっており、個人の自由というアメリカの理想と合致していると考えられている<sup>146)</sup>。

今仮にこの成果が真実であるとしても、私見では、巨万の富を有する Rockefeller, Jr. が関与していたからこのような成果が生じたのであり、経営業績が良く無い企業においても従業員代表制がこのような成果を果たしてもたつたであろうかという疑問は残る。多様な団体や学校などの財務的支援をしていた Rockefeller, Jr. にしてみれば、列挙された成果もその一環であったと、言い換えると、列挙された成果は、温情的あるいは博愛的なほどこしの域を超えるのか否かの判断が難しい。

ところで、先ほどの列挙された成果には、賃金や労働時間などの労働条件に関しては記載されていない。労働条件は従業員代表制においては議題になるのか否かに関して、Hicks は、労働条件も議題となると主張する。Hicks は次のように述べる。「従業員代表制は、団体交渉のための媒介として捉えられるのではなく、経営側との接触を労働者に与え、ならび賃金、労働時間、作業条件を含む彼らの利害に実質的に影響する問題の決定に必要な発言権を労働者に与える公正で、実践的な手段として捉えられる。労使が双方向で行うコミュニ

145) Hicks (1941), p. 48. (同訳書, 56ページ。)

146) Hicks (1941), p. 79. (同訳書, 88ページ。)

表2 従業員代表制の導入状況

	1919年	1922年	1924年	1926年	1928年	1932年
従業員代表制を採用している企業数	145	385	421	432	399	313
従業員代表制の制度数	196	725	814	913	869	767
この制度の下にある労働者数	403,765	690,000	1,240,704	1,369,078	1,547,766	1,263,194
調査期間中に新しい制度を設置した企業数	—	317	173	59	14	7
調査期間中に制度を廃止した企業数	—	77	137	48	41	86

奥林康司『人事管理論』千倉書房、1973年、156ページ、より筆者作成。

ケーションの基本的必要性を認識した上で、従業員代表制は、従業員にとっては基本的な公正を確保する手段として、経営者にとっては従業員の考え方と利害が労務方針の作成と展開の際に考慮されることを保証する手段として提案された<sup>147)</sup>」と。

団体交渉は不要であると上記で述べているわけではないが、過去においては従業員代表制が組合組織化や組合参加を阻むために導入されるケースもあったことを Hicks は認めている。表2に見られるように、従業員代表制の導入企業は1920年代に増えるのだが、「幾多の他の経営者は、従業員代表制は組合組織化の機先を制する、あるいはそれを防止できるかもしれないという希望をもって従業員代表制を導入した者もいた<sup>148)</sup>」と指摘している。

ゆえに、全国労働関係委員会（National Labor Relations Board）は、「団体交渉手段としての従業員代表制を非難し、排除する目的であらゆる手段を講じた。

147) Hicks (1941), pp. 87~88. (同訳書、97ページ。)

148) Hicks (1941), p. 84. (同訳書、94ページ。)

同委員会とその代表者が使っていた用語を用いれば、従業員代表制は、会社支配と違法な影響力という暗黙の烙印を押され、「会社組合であり、そもそも根底から腐敗しているもの」と見なされていた<sup>149)</sup>とされる。1935年に制定された全国労働関係法（National Labor Relations Act）もこの見解を有しており、「全国労働関係法は組合を介在しての団体交渉の普及を主たる目的の一つにしている。結果として同法は、間接的に従業員代表制の根絶を可能にしている。…（中略）…1935年のこの法の通過以来、従業員代表制の多くは、従業員組合や独立組合へ従業員によって改組されている<sup>150)</sup>」と Hicks は説明している。

もっとも Hicks は、このような経営者や法律の存在を指摘しつつも、多くの組合は本質的には従業員代表制を受容していると強調する。「しかし、あらゆるタイプのアメリカ労働者と共にした私の長年の経験において、各従業員が代表制を希望するかどうかを選択する絶対的な自由を保証され、そして選択された代表制の形態がどのようなものであろうとも、選択後差別されないことを保証されるなら、共通の関心事である条件を自分たちが選んだ代表者を通して決定するという経営側からの真のパートナーシップの申し出を進んでかつ喜んで受け入れようとしないグループをかつて見たことはない<sup>151)</sup>」とし、「組合は、従業員代表制推進運動を使用者による強制的産物だと公式には非難しているが、実際には、何千人もの組合員従業員やローカル組合の役員は、こうした決議を真剣に受け止めていなかったし、彼らの企業の労使関係を改善する方法として従業員代表制を推進し、奨励し、そしてそこに参加することにおいてリーダーを演じていたのである<sup>152)</sup>」と Hicks は主張する。

多くの組合員は従業員代表制を受容している、または推進しているとの認識

149) Hicks (1941), p. 87. (同訳書, 96～97ページ。)

150) Hicks (1941), p. 92. (同訳書, 101～102ページ。)

151) Hicks (1941), pp. 92～93. (同訳書, 101～102ページ。)

152) Hicks (1941), p. 86. (同訳書, 95～96ページ。)

に立ち、従業員代表制は団体交渉に代わるもの、さらには組合に代わるものになり得るだろうと Hicks は考えるに至っている。Hicks は、次のように述べる。「従業員代表制は、従業員に対して、明らかに組合に代わるもの、あるいは補充物を提供し、組合と従業員代表制という両制度の相対的な長所や利点に関して労働者自身に決めさせるものであった。この点に関する明確な事実<sup>153)</sup>は、多くの場所で従業員代表制が経営者および従業員の双方から、組合員および非組合員の双方から完全に受け入れられていたことで証明済みだし、現在でも証明し続けているということである。そして、従業員代表制を通して、他の方法では確保されなかったであろう賃金、労働時間、そして労働条件の改善を多くの労働者は確保できたことも事実であった。そしてそうした改善は、組織労働者の努力を通して他の産業で獲得していたものと比べて遜色のないものであった<sup>153)</sup>」と。

結局、団体交渉の代替となり得るとし、コロラド燃料・製鉄会社での従業員代表制を多くの会社が適用すれば、組合は不要になってくると Hicks は考えている。たとえ組合があったとしても、団体交渉の実施は、法的要請に従っているのみにすぎず、形式的に行われるにすぎないと捉えられているのである。と同時に、全国労働関係法を含む法自体に Hicks は疑念を抱いており、「アメリカの使用者が経営側と従業員側の共通の利害を認識し、従業員自身が選んだ代表者を介して使用者と協力することを従業員に勧める限り、アメリカの労使関係は専制や敵対という段階からその対極にある友好的な協力関係という段階へと進むであろう。このような友好的な関係を妨げることを目的とした法律は、いかなるものであれ、修正されるであろう<sup>154)</sup>」と主張している。

153) Hicks (1941), p. 88. (同訳書, 97～98ページ。)

154) Hicks (1941), p. 94. (同訳書, 103ページ。)

### 3-3 大学に対する認識と試み

ペンシルバニア大学 (University of Pennsylvania) のウォートン校 (Wharton School of Commerce and Finance) で1921年に産業調査学部 (Industrial Research Department) が設立され、労使関係についての研究がはじまった。労使関係をメインに研究する独立した専門学部を有した大学はアメリカでは初めてのことであった。この部門の最初のディレクターである Joseph Willits は、経済学者ではあったが、主に人事管理や雇用管理を研究していた。IRAA [アメリカ労使関係協会 (Industrial Relations Association of America)] やAMA [アメリカ経営者協会 (American Management Association)] の支援金を受けつつ、Willits の元で多くの研究者が研究してきたその内容は、Hicks と似た見解が提起されていたとされる。<sup>155)</sup>

労使関係に関する研究が大学で活発になり始めた頃、Hicks は多くの大学の労使関係の学科や学部の設置に関わるようになっていった。先に述べたように、Hicks は、協調的な、あるいは友好的な労使関係が労使双方にとって望ましいものとし、そのための方法として組合でもなく、団体交渉でもなく、従業員代表制を重視していた。しかしながら、彼が書籍を著した1941年以前は、経営陣ならびに労使関係スタッフに、そのような志向、知識、経験を有した者は多くは無かった。Hicks の認識においては、これは大学のせいであると捉えられた。とりわけ、大学院で経済学を修得した研究者による労使関係の研究や講義は時代にそぐわない内容であると Hicks には考えられた。「ほとんどのケースにおいて通常は経済学が専門の教授の指導下で研究は行われている。だが、たいいていの場合、教授は労使関係に関する実務的な接触や経験をほとんどもっておら

155) Kaufman (1993), pp. 45~46. Kaufman によると、PM 学派の流れを受け継いでいることを反映して、部門名称は、Industrial Research Unit という1953年の名称変更を間にはさみ、1990年に Center for Human Resources へと名称変更した。

れず、組合に関する知識は欠如しており、また労使関係の分野で現在進展していることに対しても不完全な情報しかもっておられない。予算あるいは自由に使える経費も少なく、現状に対する実務的な知識も限られている教授が、重要かつ急速に変化しているこの分野の進展を追い続けることはとてもできない。その書架には、非常にしばしば労働組合が出版したか、あるいは理論的な見地から書かれたかのどちらかの数冊の書物しかない場合が多く、避けられない当然の結果として、ほとんどのケースにおいて学生への教育は“資本と労働”の<sup>156)</sup>関係に関する理論に純粹に基づいているだけで、この分野における加速度的な進展に関してはほんのわずかに触れられるにすぎない」と Hicks は批判していた。

制度学派経済学の母体であり、彼の母校であったウイスコンシン大学（University of Wisconsin）に対しても、次のように述べる。「私の母校は多分この点に関して最大の違反者であった。同大学は、既存の図書館のなかで労働<sup>157)</sup>関連では最大級の蔵書を有していたが、その大部分は組合関係の資料だった」と。

Hicks は、大学は組合関係の資料を蓄積しているにすぎないとし、大学生が労使関係や労働について学ぶコースにおいて教えられていたことは組合びいきの見解が多いとして不満を示していた。彼は次のように述べる。「大学におけるほとんど普遍的な強調点は、組合主義を通しての団体交渉の重要性とその価値であった。これは、どの大学の労働関係のコースにあっても適切な改善措置を必要とする問題である。強腰の団体交渉が、広範に求められており、そして何の証拠も示すことなく公平性を欠いているとされる労働条件に対する唯一の治療法にすぎないといった考えで卒業生を送り出すことは、学生にとっても、

156) Hicks (1941), pp. 140~141. (同訳書, 153~154ページ。)

157) Hicks (1941), p. 142. (同訳書, 155ページ。)

企業にとっても、あるいは世間にとってもほとんど公平なことではない。大卒者は、こうした公平性を欠く条件は、大多数の企業にはないことを、および普通の従業員は、団体交渉によるものではなく、使用者の公正さと友好そして優れた経営感覚により、公平に処遇されていることを知って驚いている<sup>158)</sup>と。

大学の労使関係研究・教育の状況に不満を抱いた Hicks は、いくつかの大学の労使関係学科設置に関わっていった。Rockefeller 財団からの寄付金を受け、1922 年にプリンストン大学 (Princeton University) で労使関係学科 (Industrial Relations Section) が設置されたときも、Hicks はその設置に助力し、その内容に関与していた。その目的は、労使関係の動向についての情報の収集および伝達、労使関係研究への資金的支援、そして労使関係に関わる実践者（主に上級レベルの管理者）のために講義および訓練教室を設けることであった。その学科は経済学部<sup>159)</sup>の管轄内に設置された。最初に刊行された研究および続いて出版された 5 つの研究は、従業員株主制、企業の訓練プログラム、離職、常習的欠勤と怠惰、集団保険に焦点を合わせていた。Hicks にしてみれば、労使関係とは、団体交渉や組合に関するのではなく、企業内で採択されている制度や実践が、経営に、従業員にいかなる影響を与えるか、それらがどのように運営されているか、あるいはベスト・プラクティスは何かを見つけることを意味した。ゆえに、彼は、活動の場を企業だけ無く大学にも広げ、それらの研究と教育が活発になることを願っていた<sup>160)</sup>。

マサチューセッツ工科大学 (Massachusetts Institute of Technology) における労使関係学科の設置にも Hicks は関わっており、Kaufman に従うと、「Hicks がアメリカで設立した 5 つの IR の学科や学部のうち、最も成功した 2 つは、プリンストン大学とマサチューセッツ工科大学であった<sup>160)</sup>」。

158) Hicks (1941), p. 144. (同訳書, 156-157ページ。)

159) Kaufman (1993), pp. 46-47. Hicks (1941), pp. 145-150. (同訳書, 157-162ページ。)



工科大学での労使関係学科は、経済学・社会科学学部（Department of Economics and Social Science）において1937年に設置され、その後、スローン校経営学部（Sloan School of Management）に移動した。労使関係学科のディレクターとなった者の中には、W.R. Maclaurin, D. McGregor, Charles A. Myers がいた。設立の当初の10年間の研究所産は、広範囲にわたっていたが、主に労働市場、人間関係、人事管理に重点が置かれていた。<sup>161)</sup>

ときには財団とともに、ときには学長や学部長からの要請を受け、Hicks は上記の大学のみならず、スタンフォード大学（Stanford University）、カリフォルニア工科大学（California Institute of Technology）、カナダのクイーンズ大学（Queen's University）などにおいても労使関係の研究・教育機関の設置に向けて動いたわけであるが、<sup>162)</sup>他の大学からは抵抗を受けることもあった。Hicks の主張や見解は、制度学派経済学からすると、かなり異なったものであり、Kaufman に従うと、制度学派経済学の研究が活発であった大学では設置されない場合もあった。ウィスコンシン大学にも Hicks は労使関係の研究・教育機関を作ることを試みたが、しかし、1939年にウィスコンシン大学の経済学部はその設置を一旦は承認したのだが、結局「理由は不明だが決して成立しなかった」<sup>163)</sup>とされる。また、Hicks が間接的に関与し、1935年にミシガン大学（University of Michigan）のビジネススクールにおいて労使関係の研究・教育機関の設置が行われたが、1960年にウェイン州立大学（Wayne State University）との合同でミシガン大学は別の労使関係の研究・教育の部所（Institute of Labor and Industrial Relations）をつくるに至った。それゆえミシガン大学は、1960年代後半まで労使関係について二つの部所が存在していた。Kaufman によると、

160) Kaufman (1993), p. 211.

161) Kaufman (1993), p. 47. Hicks (1941), p. 150. (同訳書, 162ページ。)

162) Hicks (1941), p. 150. (同訳書, 162ページ。)

163) Kaufman (1993), p. 211.

Hicks が関与して設置されたところは人事管理学派を受け継いでおり、ウェイン  
州立大学との合同でつくられたところは制度学派経済学を継承していたとされる。<sup>164)</sup>

### 3-4 IRC を通じてのコンサルティング

失敗はあったものの大学における労使関係の研究・教育の設置に向けての Hicks の活動は、企業での人事管理や労使関係領域の労働経験を有した 1 人の実務家の試み、あるいはコンサルティング活動の一環であった。先の Tead もそうであるが、人事管理や労使関係領域で労働経験のある多くの実務家がそれら領域における問題とその解に関して書籍を出版していたり、企業に助言したりするようになっていた。大学や産業界への Hicks を含む実務家またはコンサルタントの影響力は強く、Tead や Hicks 以外にも、「1920年代から1930年代におけるほとんどの人事管理の著者は、実務家かコンサルタントであった。例えば、Meyer Bloomfield と Daniel Bloomfield は、共にあるいは個別に、1920年代、雇用管理、人事管理、労使関係について様々な論文を著し、いくつかの書籍を出版した。他には、1930年代になると、Thomas Spates がいた。彼は、ゼネラルフード社 (General Foods Corporation) で労使関係担当の副社長であり、IRC (Industrial Relations Counselors) のスタッフメンバーであった。後に、イエール大学 (Yale University) の人事管理の教授になっていた。Spates は労使関係についていくつかの論文を書いており、そのほとんどは、アメリカ経営協会の人事管理論集 (Personnel Series of the American Management Association) のために書かれたものであった」<sup>165)</sup>。

上記の引用にもあるが、民間非営利団体の IRC (Industrial Relations Counselors) は、人事部の設置や企業内部での人事や労使関係の実践と大きく関わっ

164) Kaufman (1993), pp. 47~48, 211~212.

165) Kaufman (1993), p. 57.

ていた。IRCは、Rockefeller, Jr. からの財務的支援を受けつつ1926年に設立され、Raymond B. FosdickがIRCの理事会の議長となり（その後彼はRockefeller財団の理事長に就任した）、Arthur Youngが部長となった。1936年から1944年においては、Hicksが理事会の議長を務めていた。<sup>166)</sup> 尚、Arthur Youngは、アメリカ製鉄会社（United States Steel Company）の副社長、およびアメリカ労使関係協会（Industrial Relations Association of America）の副理事を務め、さらにカリフォルニア工科大学の労使関係学科で研究活動を行うようになっていた。カリフォルニア工科大学の労使関係学科は、IRCの支援のもと、1930年から1939年の間に15の調査研究を出版するに至った。<sup>167)</sup>

KaufmanによるIRCについての説明を借りると、IRCは、労働や労使関係に対するRockefeller, Jr.の知識の欠如あるいは責任転換からの産物であった。ストライキとラドロウの虐殺が生じた際、自身に責任はなく、州軍や組合にその責任があり、死亡者は殺されたのではなく事故だと彼は強調していた。<sup>168)</sup> この

166) Kaufman, p. 69, in Kaufman, Beaumont, & Helfgott, eds (2003).

167) Kaufman (1993), p. 57.

168) ラドロウ炭鉱で起こったストライキおよび惨劇は、Rockefeller家に対する非難を活発にした。世間が注目および非難するようになった理由として、Kaufmanは次のように述べる。「第1に、コロラド燃料・製鉄会社はストライキに関与したなかで最大の会社であった。そしてRockefeller家は（Sr.もJr.も）、会社の労働方針を統制し、会社の交渉上の立場の者に影響を与えていた。第2に、Rockefeller, Jr.はストライキに関する議会でいち早く証言し、その際ストライキについて不完全な知識しか持っていないようであったことに対してであった。Rockefeller, Jr.は、労働者は、コロラド燃料・製鉄会社の労働条件に満足しており、労働者は組合の煽動および嘘でストライキを強いられたとの考えを繰り返し言明していた。Rockefeller, Jr.は、会社のエグゼクティブに妥協を勧めるために仲裁に入ることを拒み、組合とのどの取引に対しても強硬路線を取っていた。Rockefeller, Jr.は新聞において酷評され、殺害の脅しを受け、ニューヨーク市における彼の事務所のそばでデモ参加者により非難された。彼の最初の応答は、デンバー州における会社のエグゼクティブへ労働方針とストライキの対処を委任したとして、それゆえ直接的にはほとんど理解しておらず、統制していなかったとして責任を否定することであった。Rockefeller, Jr.は、また、紛争は会社の私設ではなく州軍によって行われ、そして女性と子供の死亡は、たとえひどいことだとしても、それは事故であると強調した。事実の顔面通りの真実であるが、この立場は、非難を和らげることは無かった。実際、雇用されている労働者に対して明らかに関心が無いことに、そして惨劇が生じた後でさえ関わろうとしなかったことに対して、さらなる攻撃が続いていくだけであった [pp. 44~45, in Kaufman, Beaumont, & Helfgott, eds (2003)]」と。

態度に対して世間は批判するようになったのだが、『Rockefeller, Jr. に対して非難や批判が投げかけられたとき、Rockefeller, Jr. は、これらの現実をほとんど理解しておらず、労働問題にはほとんど関心が無いままであり、労働問題に経験を持つことはないままであった。コロラド燃料・製鉄会社の取締役と接見するために赴いたデンバー以外の炭鉱に決して彼は近づくことはなかった。しかしながら、彼のポジションの正当性に対する自信から、および世間は真の事実を知ったときだけ彼および Rockefeller 家を世論が救うであろうとの確信から、Rockefeller, Jr. は、コロラドの事件について労使関係の分野における専門家による公平な調査を支援することを決定するに至った。ハーバード大学の学長であった Charles Eliot の助言のもと、1914年6月に Rockefeller, Jr. は、William Lyon Mackenzie King に、調査の指揮を依頼した。(IRC の理事会の初代) 議長 Fosdick の言葉を借りると、この選択は、“幸運的なものというよりもかなり優れた先見性” が働いたと考えられた。実際、King を選抜したことは、アメリカの労使関係の行き先を変え、そして直接的に IRC の創設を導いていくことになった<sup>169)</sup>。Rockefeller, Jr. に依頼された King は、Rockefeller, Jr. とともに、Hicks と接見し、コロラド燃料・製鉄会社での従業員代表制の実行を Hicks に求めたのである。

IRC の活動を Rockefeller, Jr. は支援したわけであるが、Rockefeller, Jr. にしてみれば、彼の所有する企業の労使関係の問題に対して有効な助言を期待していた<sup>170)</sup>。もっとも、Rockefeller 家のため、彼が所有する企業のためという目的もあったが、IRC の使命には、労働問題およびその解決に関する知識を有さなかった当時の多くの企業経営者に対して助言を行うという目的もあった。

169) Kaufman, p. 46, in Kaufman, Beaumont, & Helfgott, eds (2003). 引用文における ( ) 内は筆者が付加した。

170) Kaufman, pp. 32-33, in Kaufman, Beaumont, & Helfgott, eds (2003).

「その宣言された使命は、産業、商業、教育、そして政府における人間の諸関係の知識と実践を進展させることであった。IRC の名称におけるその“労使関係（Industrial Relations）”という言葉は、その当時の通常的使用と比べると、今日 HRM としてよく知られているものを含み、労働と労働者の雇用に関する全ての主題と実践を包含して幅広く解釈されていた。他方で、“カウンセラー（Counselors）”という言葉は、コンサルタントや助言に対する当時の言葉から来ていた<sup>171)</sup>。つまり、「経営トップに対し、労務政策全般とすべての人事・人的資源慣行に関する詳細で信頼性の高い報告書や勧告を提供することで、多くの企業に対して労使関係コンサルタントとしての役割を果たすこと<sup>172)</sup>」も使命としていた。IRC は、募集、採用、配置、配置転換、教育訓練、規律、解雇、年金、利潤分配制など幅広い領域における調査・分析を行い、企業に対してコンサルティング・サービスを提供していた<sup>173)</sup>。

当時、労働関係や労使関係における調査・分析およびコンサルティング活動を専門に行っている公式的な組織は皆無に近く、たとえ、大学や労働統計局（U.S. Bureau of Labor Statistics）が、全般的動向についての調査・分析を行っていたとしても、個別企業に対してコンサルティング活動をすることはなかった。民間の人事研究連盟（Personnel Research Federation）や全国産業審議会（National Industrial Conference Board）も IRC と比べるとその活動は予算的にかなり制約を受けていた<sup>174)</sup>。このような中、IRC のコンサルティング活動は活発になり、コンサルティング活動報告書の数、1926年から1936年の間には73本だったが、1937年から1946年は275本、1947年から1957年は354本へと増加していった。1936年の IRC の収入の41%はコンサルティング活動から生じてい

171) Kaufman, p. 32, in Kaufman, Beaumont, & Helfgott, eds (2003).

172) Kaufman, p. 33, in Kaufman, Beaumont, & Helfgott, eds (2003).

173) Kaufman, pp. 74~112, in Kaufman, Beaumont, & Helfgott, eds (2003).

174) Kaufman, pp. 70~71, in Kaufman, Beaumont, & Helfgott, eds (2003).

たが、1946年にはその値は78%へと上昇していた。<sup>175)</sup>

IRC は、秘密裏に行っていた SCC (Special Conference Committee) を除くと、アメリカのみならず世界中で初めて創設されたコンサルティング会社であった。SCC とは異なり、IRC においては、従業員代表制に関する研究報告書はなく、この意味では SCC とは異なるが、Rockefeller, Jr. を介して繋がっていた。また Hicks も、1919年7月に10社（最終的には12社）の人事管理担当者が集まった会合で、SCC の議長を務めることを依頼され、10年間務めていた。<sup>176)</sup>つまり、Hicks は IRC および SCC の双方の議長経験を有していた。伊藤の説明を借りると、IRC と SCC は、『ある意味互いに「補完」しあっていたという面が強い関係にあったと思われる』。<sup>177)</sup> SCC が調査対象領域としなかった領域に特化していたと考えられる。Kaufman によると、『SCC と IRC は、別個の独立した集団であり、ニューヨーク市における違う場所にそれぞれ事務所をもっていた。それにもかかわらず、Rockefeller, Jr とそれぞれ緊密に結びついていたことにより、ならびに労使関係に対する哲学と戦略の共通性により、双方は密接に結びついていた』とされる。<sup>178)</sup><sup>179)</sup>

つまり、IRC の組合に対する認識は SCC や Hicks と同様であり、Industrial Relations が指す領域は組合や団体交渉に限定されておらず、むしろそれらに代わるベスト・プラクティスを探求していた。成員が組合に加盟しないならば、それは組合に参加する必要がないほど良い労使関係が成り立っていると

175) Kaufman, p. 104, in Kaufman, Beaumont, & Helfgott, eds (2003).

176) Hicks (1941), 136-139. (同訳書, 149-151ページ。)

177) 伊藤 (2006), 209ページ。SCC について詳しくは、伊藤 (1996), ならびに平尾, 伊藤, 関口, 森川, 編著 (1998) における「SCC の労務理念と従業員代表制」を参照のこと。IRC ならびに IRC と SCC の関係については、Hicks (1941) の訳書である伊藤 (2006) 『経営コンサルタントのバイオニア』の「訳者あとがき」も参照のこと。

178) Kaufman, p. 85, in Kaufman, Beaumont, & Helfgott, eds (2003).

179) Kaufman, pp. 83-86, in Kaufman, Beaumont, & Helfgott, eds (2003). 伊藤 (2006), 197-209ページ。

捉えていた。伊藤（2006）の言葉を借りると、組合に加入する権利を従業員に認めるが、もし従業員が組合に加入しないことを選択するなら、それはその企業が良好な労使関係を築いている証になり得ると考えられていた。経営側が脅かしや強制によって加盟を思いとどまらせたからではなく、企業が良好な労働環境や公平な処遇によって従業員の忠誠や貢献を勝ち得ていたからその者は組合に加入しなかったとする見方であった<sup>180)</sup>。言い換えると、この論理は、組合を辞めるのは、またはストライキが起こらないのは、科学的管理法が完全に実施され、良好な労使関係が築かれているからとする Taylor の考え方と同じであり、そして組合の組織率低下という現実を独善的・肯定的に捉えているとの HRM 研究に対する指摘と同様であった。

### おわりに

Tend&Metcalf, Hicks, IRC の主要メンバー、労使関係における著作を出版していた実務家を、Kaufman は人事管理学派と呼んでいる。Kaufman に従うと、古典派経済学や科学的管理法は、人間仮説として金銭的欲求や経済的欲求によって駆り立てられる「経済人」を共に想定していた。人事管理学派はその人間仮説を置き換え、主に心理学を用いつつ、労働者は、安定、正義、自己価値のような非経済的欲求の達成を重視していると捉えていた。管理者の職務は特定の課業を遂行するように従業員を命令するという役割ではなく、作業への努力を引き出すものについての健全な知識を有し、良い対人技能をもって協調的な態度で労働者を作業に促すという役割が指摘されていた。忠誠心、コミットメント、主導性のような態度を助長することを、およびモラルとモチベーションが高まるとして組織における労使が対等な関係となる制度を人事管理学

180) 伊藤（2006）、201ページ。

派は求めた。論者によって制度の子細は異なるとしても、それらは従業員代表制に類似していた。<sup>181)</sup>

Taylor を人事管理学派に含めないとしても、双方は、当時の組合と団体交渉は不要であると考え続けた。1920年代から活発になる人事管理学派は、組合に対して一層拒否的な見解を抱き続けた。人事管理学派においては経験的に「組合リーダーは組合の存在を正当化するために敵対主義とコンフリクトを奨励し、そしてそれゆえ労働者と使用者の間の欲された相互利益を達成するのに組合は有害であった<sup>182)</sup>」と考えられた。「組合は経営に対して多数の制限的な実践を課し、使用者にインフレ化した賃金を支払うことを強い、ストライキと怠業で生産を妨害し、そしてのらくら者や反抗分子を解雇することを妨げたと彼らは批判した。最終的に、人事管理学派の支持者は、組合は真の産業民主主義の敵であると批判した。というのも、組合は個人主義を抑えつけ、組合加盟員に対して大抵責任を持たない権威主義的な組合のボスによって組合は運営されているからであると捉えていた」<sup>183)</sup>。

Kaufman は制度学派経済学に基づく労使関係研究と比較して、人事管理学派を上記のように説明している。HRM と人事管理論の間には相違が無いとする批判においては、労使関係に対する見解においても変わりが無いと捉えられているのだが<sup>184)</sup>、人事管理論は、Kaufman の述べるところの人事管理学派であるとする、確かに相違が不明瞭になる。団体交渉や組合に対して反対の立場を取る者を全て人事管理学派に属すと Kaufman は捉えているわけではないと思うが、ともあれ Tead にしろ、Hicks にしろ、IRC にしろ、SCC にしろ、人事管理に関わる多くの実務家が、組合に代わる実践や制度を探索していた。

181) Kaufman (1993), pp. 26-29.

182) Kaufman (1993), p. 28.

183) Kaufman (1993), p. 28.

184) 詳しくは、倉田 (2002) を参照のこと。



しかしながら、1920年代はともかく、1950年代まで続くその後の組合員の増加傾向は、人事管理学派の論法を借りれば、それら試みがすべて失敗したことの表れではないだろうか。人事管理学派がその後どうなったのか、ならびに制度経済学派の労使関係論は、人事管理学派およびHRMといかなる関係にあるのかについては、次回以降に読みたいと考えている。

#### 参考文献

- Baridon, F.E. and Loomis, E.H., *Personnel Problems: Methods of Analysis and Control*, McGraw-Hill, 1931.
- Commons, J.R., *Working Conditions in History of labor in the United States 1896-1932*, Vol. 3, A.M. Kelley, 1966.
- Drucker, P.F., *The Practice of Management*, Harper & Row, 1954. (上田惇生, 訳『新訳 現代の経営 (上・下)』ダイヤモンド社, 1996年。)
- Hackett, J.D., *Labor Management*, D. Appleton, 1929.
- Hicks, C.J., *My Life in Industrial Relations: Fifty Years in the Growth of a Profession*, Harper & Brothers publishers, 1941. (伊藤健市, 訳『経営コンサルタントのバイオニア: クラレンス・J・ヒックス伝』関西大学出版部, 2006年。)
- Hoxie, R.F., *Scientific Management and Labor*, D. Appleton, 1915.
- Hulverson, G.R., *Personnel*, Ronald Press, 1927.
- Kahler, G.E. and Johnson, A.C., *The Development of Personnel Administration, 1923-1945*, Bureau of Business Research and Service, The University of Wisconsin, 1971. (菊野一雄, 訳『アメリカ労務管理発達史1923-45年』石崎書店, 1981年。)
- Kaufman, B.E., *The Origins & Evolution of the Field of Industrial Relations in the United States*, ILR Press, 1993.
- Kaufman, B.E., Beaumont, R.A., and R.B. Helfgott, eds., *Industrial Relations to Human Resources and Beyond: the Evolving Process of Employee Relations Management*, M. E. Sharpe, 2003.
- Nadworny, M.J., *Scientific Management and the Union, 1900-1930: A Historical Analysis*, Harvard University Press, 1955. (小林康助, 訳『新版 科学的管理と労働組合』広文社, 1977年。)

- Nelson, D., *Frederick W. Taylor and the Rise of Scientific Management*, University of Wisconsin Press, 1980. (小林康助, 今井齊, 今川仁視, 訳『科学的管理の生成』同文館出版, 1991年。)
- Scott, W.D. and Clothier, R.C., *Personnel Management: Principles, Practices, and Point of View*, McGraw-Hill, 1923.
- Taylor, F.W., "A piece-Rate System, Being a Step Toward Partial Solution of the Labor Problem," 1895, in Thompson, C.B., ed., *Scientific Management—A Collection of the More Significant Articles Describing the Taylor System of Management*—, Harvard University Press, 1922.
- Taylor, F.W., *Scientific Management: Comprising Shop Management, The principles of Scientific Management, Testimony before the Special House Committee*, Harper & Row John Weatherhill, 1964. (上野陽一, 訳『新版 科学的管理法』産業能率大学産能大出版部, 18版, 1969年。)
- Tead, O. and Metcalf, H.C., *Personnel Administration: Its Principles and Practice*, McGraw-Hill, 1920.
- Tead, O. and Metcalf, H.C., *Personnel Administration: Its Principles and Practice*, 3rd, ed., McGraw-Hill, 1933.
- Tead, O., *Instincts in Industry: a Study of Working-class Psychology*, H. Mifflin, 1918.
- Walters, J.E., *Applied Personnel Administration*, John Wiley & Sons, 1931.
- Watkins, G.S., *Labor Management*, A.W. Shaw, 1928.
- Watkins, G.S. and Dodd, P.A., *The Management of Labor Relations*, McGraw-Hill, 1938.
- Weakly, F.E., *Applied Personnel Procedure*, McGraw-Hill, 1923.
- Wren, D.A., *The Evolution of Management Thought*, 4th ed., John Wiley & Sons, 1994. (佐々木恒男, 監訳『マネジメント思想の進化』文眞堂, 2003年。)
- Yoder, D., *Labor Economics and Labor Problems*, Prentice-Hall, 1933.
- Yoder, D., *Personnel Management and Industrial Relations*, 2nd ed., Prentice-Hall, 1942.
- 伊藤健市, "ラフォレット委員会と特別協議委員会の活動,"『大阪産業大学論集 (社会科学編)』第102号, 1996年。
- 岩出博『アメリカ労務管理論史』三嶺書房, 1989年。
- 岡田行正『新版 アメリカ人事管理・人的資源管理史』同文館出版, 2008年。
- 奥林康司『人事管理論: アメリカにおける1920年代の企業労務の研究』千倉書房,

- 1973年。
- 奥林康司『人事管理学説の研究』有斐閣，1975年。
- 小林靖雄『科学的管理と労働』布井書房，1953年。
- 倉田致知，“HRMの展開—ハーバード・ビジネススクールとODとHRMの関係—”，『京都学園大学経営学部論集』第9巻第1号，1999a年。
- 倉田致知，“HRMの展開—HRMと戦略論の関係—”，『京都学園大学経営学部論集』第9巻第2号，1999b年。
- 倉田致知，“HRMの展開—新たなボトルの中身は以前のワイン？—”，『松山大学論集』第14巻第4号，2002年。
- 倉田致知，“HR（Human Resource）部門の生成と展開—人事・労務管理部門に対する評価—”，『京都学園大学経営学部論集』第13巻第2号，2003年。
- 倉田致知，“アメリカにおけるHR（Human Resources）部門に対する評価——1970年代と1980年代における新たな職能と作業実践の適用の観点からのその理由——”，『京都学園大学経営学部論集』第14巻第2号，2004年。
- 倉田致知，“Industrial Relations（労使関係）の先駆的研究におけるその領域、背景、そして指向”，『京都学園大学総合研究所』第8号，2007年。
- 島弘，編『人的資源管理論』ミネルヴァ書房，2000年。
- 副田満輝『経営労務論研究』ミネルヴァ書房，1977年。
- 副田満輝，原田実，編『経営労務論』ミネルヴァ書房，1981年。
- 津田真澄『人事労務管理の思想』有斐閣新書，1977年。
- 中川誠士“人事管理の形成と「Taylor 戦略」（1）—人事管理の形成に対する産業心理学と産業生理学の関与を中心として—”，『福岡大学商学論叢』第49巻第3・4号，2005年。
- 西川清之『人的資源管理入門』学文社，1997年。
- 橋本毅彦『“標準”の哲学：スタンダード・テクノロジーの三〇〇年』講談社選書メチエ，2002年。
- 平尾武久，伊藤健市，関口定一，森川章，編『アメリカ大企業と労働者—1920年代労務管理史研究—』北海道大学図書刊行会，1998年。
- 三戸公，海道進，編『アメリカ労務学説研究』未来社，1968年。
- 森五郎，編『新版 労務管理論』有斐閣双書，1990年。
- 森川謙雄『労使関係の経営経済学：アメリカ労使関係研究の方法と対象』同文館出版，2002年。
- 山口博幸『戦略的人間資源管理の組織論的研究』信山社出版，1992年。